



Krigsskolen

Lederutvikling i Hæren



Krigsskolens program for lederutvikling
Emneplan for ledelsesfaget ved Krigsskolen

FORSVARET



Krigsskolen

ANSVARLIG REDAKTØR:

Oberstløytnant Håkon Warø

FAGLIG REDAKTØR:

Major Are Langaard Jensen

REDAKSJON:

Major Bergit L. Andersson

Major Per Krogdahl

Major Are Eidhamar

Major Ola Osberg

Major Kjetil Stenvik

Major Lars Kristian Lundberg

Kaptein Stine W. Skjæret

Kaptein Bjørn Gunnar Auran

Kaptein Ole Martin Øyen

Kaptein Henning Lilleng

Rittmester Jomar Kjevik

1. amanuensis Finn Gravem

1. amanuensis Ole Boe

Høyskolelektor Torill Holth

Høyskolelektor Fredrik Andre Nilsen

Høyskolelektor Rønnaug Holmøy

Oberstløytnant Nils Frode Vindenes (SKSK)

Major Trond Joar Kjenstadbackk (HBS)

Kaptein Trygve S. Irgens (HBS)

Seksjon for lederskap (SL) er en av fire fagseksjoner ved Krigsskolen. På Krigsskolen ivaretar seksjonen undervisning på fagområdene utdanning, militært lederskap, veiledning, metode og etikk.

SL bistår i tillegg Hærens avdelinger med lederstøtte, kurs, veiledning og seleksjon.

Seksjonen forvalter på vegne av skolesjefen det faglige ansvaret for lederutviklingen i Hæren.

Utgitt: 2009

Krigsskolen

KONTAKTINFORMASJON:

Krigsskolen

Seksjon for lederskap

23 09 90 00

990 93 920

www.krigsskolen.no

ks.kontakt@mil.no

Alle bilder: Forsvaret

1 Innhold

	Forord	4
	Innledning	6
	Løytnanten møter ved avdeling	8
1	Lederutvikling i Hæren	11
1.1	Innledning	12
1.2	En profesjon i endring	13
1.3	Lederutvikling ved Hærens befalsskole	14
1.4	Lederutvikling ved Krigsskolen	18
1.5	Konsept for lederutvikling	19
1.6	Lederutvikling av Hærens kadetter ved Sjøkrigsskolen	21
1.7	Utfordringer og veien videre	23
2	Program for lederutvikling	25
	Forord	27
1	Innledning	28
1.1	Bakgrunn	28
1.2	Hensikt	29
1.3	Grunnlagsdokumenter	30
2	Lederutviklingsprogrammet	31
2.1	Konsept for lederutvikling	31
2.2	Utviklende lederskap	35
2.3	Ansvarsfordeling	37
3	Lederutviklingssamlinger	39
3.1	Første semester	40
3.2	Andre semester	44
3.3	Tredje semester	50
3.4	Fjerde semester	53
3.5	Femte semester	57
3.6	Sjette semester	59
4	Evaluering	62
4.1	Kadettevaluering	62
4.2	Kadettavdelingen og fagseksjonens evaluering	63
	Vedlegg	64
	A – Oversikt over LU-samlinger	64

3	Emneplan for ledelsesfaget ved Krigsskolen	65
	Forord	69
1	Innledning	70
1.1	Hensikt	70
1.2	Bakgrunnsdokumenter	71
1.3	Emneplanens innhold og oppbygging	73
1.4	Fagområdet ledelse	77
1.5	Lederutdanning og lederutvikling	78
1.6	Organisering	79
2	Emnebeskrivelser	81
2.1	Emnenes overordnede hensikt	81
2.2	Militært lederskap – direkte lederskap	82
2.3	Militært lederskap – utdanningsledelse	85
2.4	Militært lederskap – organisasjonsforståelse	87
2.5	Militært lederskap – lederutviklingsprinsipper	89
2.6	Etikk og jus – militæretikk	91
2.7	Etikk og jus – militær rett	94
3	Semesterbeskrivelser	96
3.1	Første semester	97
3.2	Andre semester	102
3.3	Tredje semester	106
3.4	Fjerde semester	111
3.5	Femte semester	116
3.6	Sjette semester	116
4	Evaluering	120
4.1	Kadettevaluering	120
4.2	Faglærers evaluering	120
	Vedlegg	122
	A – Modell for utdanningen	123
	B – Oversikt over eksamener og arbeidskrav	124
	C – Program for lederutvikling	124
	D – Pensumlister	125

MILITÆRT LEDERSKAP – EN DEFINISJON

Utøvelse av militært lederskap er felles for offiserer i det norske Forsvaret. Militært lederskap utøves i to forskjellige sammenhenger. Virksomhetsledelse utøves gjennom et system for virksomhetsstyring. Kommando og kontroll utøves gjennom et kommando- og kontrollsystem. Et situasjonstilpasset lederskap som praktiseres gjennom oppdragsbasert ledelse er i begge sammenhenger helt sentralt for å utvikle og styre medarbeiderne mot felles mål.

- » Militært lederskap er viljen og evnen til på vegne av nasjonen effektivt å lede militære avdelinger og bruke militær makt og militære virkemidler tilpasset situasjonen for å løse pålagte militære oppdrag i fred, krise og krig.
- » Militært lederskap handler om å løse militære oppdrag – og ta vare på sine menn og kvinner under forhold og situasjoner som i sin ytterste konsekvens kan handle om liv og død.
- » Militært lederskap i sin mest ekstreme form handler om å kunne lede effektivt i situasjoner hvor de undergitte gir uttrykk for redsel, frykt og angst – hvor de undergitte er fysisk og psykisk presset, og hvor normale motivasjonsfaktorer er fraværende.
- » Militært lederskap handler om å kunne lede under svært forskjellige geografiske og klimatiske forhold.
- » Militært lederskap handler om å utvikle militære avdelingers og militære lederes vilje og evne til å løse oppdrag på en mest mulig effektiv måte.

Førord

Krigsskolens program for lederutvikling (PLU) er et av de eldste av sitt slag. Skolen har i snart 260 år utdannet offiserer til Hæren. Lederutviklingsprogrammet har vært i kontinuerlig endring og framstår i dag i en form som speiler Hærens behov og innretning. Programmet er innrettet annerledes for dagens kadetter enn for dem som gikk på skolen for kun få år siden. Dette er tema for del 1 av boken under tittelen "Lederutvikling i Hæren", hvor det med utgangspunkt i antagelsen om "en profesjon i endring" gis en helhetlig gjennomgang av hvordan lederutviklingen gjennomføres ved Hærens befalskole (HBS) og Krigsskolen (KS), og hvordan lederutviklingen er innrettet for å møte Hærens behov.

Begrepet lederutvikling dekker en rekke forskjellige opplærings- og utviklingstiltak. HBS vektlegger i sin lederutvikling å bygge bro mellom teori og praksis. Med dagens distribuerte utdanningsmodell legger HBS grunnlaget for det som må bli fulgt opp i praksis ute ved avdelingene. Dette er en avansert øvelse som ikke bare krever godt samspill, men også god gjensidig innsikt og gode relasjoner mellom HBS og avdelingene for å sikre at denne sammenhengen forsterkes.

Dette er også en utfordring for Krigsskolen, men utfordringen oppstår hovedsakelig når kadetten uteksamineres og møter ved avdeling. Krigsskolen baserer sitt lederutviklingsprogram på prinsippet om livslang læring. Siden skolen ikke har ansvar for etterutdanning og videreutvikling av Hærens offiserer ut over et grunnleggende officersutdanningsnivå (GOU-nivå), betyr dette i praksis at den organiserte lederutviklingen starter under den grunnleggende befalsutdanningen – og avsluttes i det kadettene avslutter det siste året med fagkurs og uteksaminering. Mellom disse to milepæler ligger en omfattende og komplementær rekke av teoretiske og praktiske arenaer som bidrar i lederutviklingen.

De såkalte lederutviklingssamlingene, som utførlig er beskrevet i del 2 av denne boken, binder sammen erfaringer gjort og målsettinger oppnådd under den enkelte arena ved bruk av tilbakemeldinger, refleksjoner og erkjennelser. Kadettene bruker mye tid i grupper for å dele erfaringer og gi hverandre tilbakemeldinger. Effekten av programmet avgjøres for det meste av i hvilken grad kadettene og Krigsskolen klarer å etablere et utviklingsmiljø hvor de er villige til å dele erfaring – samt eksponere seg og sine opplevelser og erfaringer for tilbakemelding. Et slikt miljø må preges av tillit og åpenhet omkring å gi og få direkte tilbakemeldinger fra medkadetter, instruktører og veiledere ved skolen. Lykkes ikke skolen med å etablere et slikt miljø, vil kvaliteten på og effekten av programmet forringes vesentlig. Mange av forutsetningene for å lykkes ligger i det

innholdet som beskrives i del 3 av denne boken, den såkalte emneplanen (EP) for ledelsesfaget. Her ligger det teoretiske grunnlaget for PLU. Emneplanen setter ledelsesfaget inn i en tverrfaglig helhet, uten å vekte faget mot andre fagområder. Emneplanen er en systematisk beskrivelse av hvordan ledelsesfaget bidrar inn i den totale utviklingen av skolens kadetter - offisersutviklingen. Denne sammenhengen er viktig for at kadettene skal se på plan for lederutvikling (PLU) som en del av et lederutviklingsprogram som favner om alle fag, og ikke bare ledelsesfaget.

Krigsskolen har ikke som målsetting å fastsette et program for lederutvikling og en emneplan for ledelse som er meislet i stein, og som forventes å stå uforandret i mange år framover. Styrende dimensjoner som samfunnet, strategi og taktikk, logistikk og teknikk vil påvirke og utvikle offisersprofesjonen.

Det er Krigsskolens oppgave å følge med på denne utviklingen. Når vi denne gangen publiserer et program for lederutvikling og emneplan i ledelse i samme bok, er det for å kunne kommunisere bredt hva sentrale deler av lederutdanningen ved KS inneholder, hvorfor den gjør det, og hvordan vi operasjonaliserer denne planen. Inntil neste totalrevisjon av dette programmet og denne planen gjennomføres vil endringer og justeringer bli reflektert i de årlige studiehandbøkene. Hovedkursen – ligger fast.



Odin Johannessen
oberst
Krigsskolesjef



Håkon Warø
oberstløytnant/sjef
Seksjon for lederskap

Innledning

Hvorfor driver Krigsskolen med lederutvikling?

Av: Oberst Odin Johannessen

"... hver enkelt tidsperiode hadde sine særegne kriger, sine særegne begrensende betingelser, sine særegne forutsetninger. [...] Hver tids begivenheter må derfor bedømmes med hensyn til sine eiendommeligheter..."¹

Krigsskolen skal utdanne og trene våre kommende militære ledere slik at de er i stand til å løse de oppgaver som til enhver tid påhviler Hæren og Forsvaret. Forsvaret er en aktiv og konstant bidragsyter til norsk samfunnssikkerhet og trygghet. Hver dag, året rundt, løser vi oppdrag i Norge og internasjonalt der FN og våre allierte i Nato opererer. Oppdragene varierer i kompleksitet og omfang, men felles for dem alle er et element av risiko. Det er derfor Forsvaret har fått oppdraget.

Å lede andre mennesker og avdelinger under slike oppdrag er krevende. Ikke bare fordi oppdraget er risikofylt. Oppdragets kompleksitet, oppdragsgivernes forventninger, det norske og internasjonale samfunns forventninger, avdelingens og den enkeltes forventninger og forhåpninger, bidrar til å øke kravet til den som skal være sjef.

Helt siden antikken har det vært filosofert rundt begrepet ledelse og hva lederskap er. Det finnes mange definisjoner på lederskap preget av sin tidsepoke med sine respektive dominerende paradigmer.

Militær ledelse innebærer å ta ansvar, og stå ansvarlig og føle glede ved det – ansvars- glede. Det handler om å ha formell og juridisk autoritet. Det handler om å være en rollemodell, og derigjennom opparbeide seg en personlig autoritet. Det handler om evnen til å skape en enhet, en avdeling, et lag, tropp, kompani eller bataljon med felles identitet, slik at man i gitte situasjoner er villig til å sette kollektive behov foran egne individuelle behov. Militær ledelse er å sette retning, å klargjøre mål og ikke minst intensjon, samt evne til å kommunisere dette til sine medsoldater.

Militær ledelse handler om sortering av informasjon, om å skaffe seg situasjonsforståelse, og om å ta beslutninger ofte under tidspress og usikkerhet, og søke å komme hendelser i forkjøpet. Videre handler det om å tilrettelegge for mestring, om å sette krav og motivere og hente ut det som bor i sine medsoldater på en tillitsvekkende måte. Det handler om å veilede og utvikle, og om å ha omsorg for sine kamerater. Det handler om

¹ Clausewitz, Carl von, (1952), Vom Kriege – Hinterlassenes Werk, redigert av Hahlweg, Werner von , (Bonn: Ferd. Dümmlers Verlag), s. 871. Bok VIII, kapittel 3B. (oversatt av Kaptein T. E. Hanssen ved Krigsskolen)

å oppmuntre til initiativ, om å være fleksibel og utøve sitt lederskap klokest mulig ut i fra den gjeldende situasjon og de rådende omgivelser. Militær ledelse handler om å holde stø kurs, om å stå oppreist og tåle at det blåser, men samtidig ha evne til å se når det kan være klokt å legge om kursen dersom målet ikke lenger er formålstjenelig og må endres.

Militær ledelse er å utvise holdninger og etiske standarder som er i tråd med Forsvarets grunnleggende verdier, og i overensstemmelse med internasjonale lover og regler. Videre handler militær ledelse om å kunne evaluere, lære og generalisere på en måte som setter en i stand til som enkeltmenneske og avdeling å kunne takle det uventede. Helt enkelt – om kunnskap om og forståelse for samspillet mellom mennesker, samt evnen til å anvende denne kunnskapen i praksis.

Krigsskolens plan for lederutvikling har som ambisjon å danne militære ledere som kan gi begrepet militær ledelse et ansikt. Offiserer som sammen med andre soldater kan løse de oppdrag og oppgaver som tildeles Hæren og Forsvaret på en fremragende og forbilledlig måte.

Krigsskolen tror at mennesker kan utvikles gjennom god kunnskap og relevant praksis. Gjennom en aktiv og krevende seleksjonsprosess velger Hæren ut sine kadetter til fremtidige offisersstillinger i Hæren. På Krigsskolen gis disse kadettene mulighet for personlig utvikling gjennom målrettet utdanning og trening. Dette reflekteres i Krigsskolens plan for lederutvikling. Kadettene som starter på Krigsskolen bærer med seg ulik erfaring og kompetanse. Lederutviklingsprogrammet er ikke et enhetlig program som ikke tar hensyn til dette. Krigsskolen tilbyr gjennom lederutviklingsprogrammet personlig utvikling for den enkelte basert på den enkeltes grunnlag. Det gjør programmet like krevende og givende for den erfarne lagførereren som den uerfarne førstegangslederen, men utfordringene vil selvfølgelig variere avhengig av personlighet og erfaring.

Vi gjør dette fordi vi i Hæren tror på mennesker, og vårt største aktivum er nettopp menneskene i Hæren. Siden krig og konflikt oppstår mellom mennesker, er det også mennesker som må til for å løse disse oppdragene. Disse soldatene skal ledes, og offiserene utdannes på Krigsskolen.

Løytnanten møter ved avdeling

Av: Oberstløytnant Håkon Warø

Teksten er basert på General Sir Rupert Smiths (KCB DSO OBE QGM), bidrag i: "Tanker om militært lederskap i utvikling", The Young Officer Joins his Regiment, og formidler sjefens verdier, forventninger og prioriteringer til den nytilbeordrede løytnanten. Med det program for lederutvikling (PLU) som presenteres i denne boken, markerer innholdet i denne teksten det punktet hvor Krigsskolen slipper taket og avdelingene ute tar over og viderefører den livslange lederutviklingen.

Vi offiserer har blitt tildelt en spesiell type makt og myndighet. Gjennom grad og posisjon er du nå i en posisjon til å fortelle andre hva de skal gjøre, og hva de ikke skal gjøre. Som ung offiser har du rett og plikt til å bidra inn i et system av straff og belønning. Jeg vet at utdanningen ved Krigsskolen har forberedt deg godt. Jeg velger å tro at du ikke hadde vært ved denne bataljonen hvis det motsatte hadde vært tilfelle. Men husk dette, min gode løytnant. Krigsskolen har lært deg hvordan du skal anvende lederskapet på en ansvarlig måte uten å utsette underordnede eller for den del overordnende, for fare. Du har ennå begrenset praktisk erfaring til å anvende praktisk lederskap på dette nivået.

Det jeg nå har sagt, kunne jeg ha sagt til hvilken som helst ung og fremadstormende leder nyansatt i en stor bedrift i næringslivet. Men vår profesjon er annerledes. Motsetningsfylt, vil mange si. Vi har motstandere eller fiender, ikke konkurrenter. Sølv er nederlag. Og bli nummer to, er å tape, bli nedkjempet, og dø. Vår viktigste oppgave som offiserer er å lede våre avdelinger slik at vi nedkjemper og seirer over våre motstandere og fiender. Og vinne med lavest mulig kostnad for vår avdeling og oss selv. Men fortsatt vinne.

Vi er offiserer, ikke bedriftsledere. Slagfeltet er profesjonens primære arena. Et sted med usikkerhet, fare og død i alle aspekter. Slagfeltet er et sted hvor mot, vilje og soldatferdigheter gir seier. På slagfeltet betyr grad og posisjon lite eller ingenting. På slagfeltet følger soldatene offiserer som har mot og vilje, de som løser oppdraget og tar vare på sine kvinner og menn, sine soldater. De du leder har gjort seg opp en formening om hvor modig du er, dine evner som offiser og på hvilken måte du tar ansvar. Og det starter i dag. Alt du gjør, må handle om å lede i strid. Når du sier "kom igjen", så følger de deg. Dine handlinger speiler din utvikling. Du må være bevisst hvordan du utvikler deg som en trygg og stødig offiser i profesjonen. Tilsvarende må du bygge opp disiplinerte underordnede med selvtillit og en gjensidig forståelse av hva kameratskap handler om. Men det holder ikke bare å vite. Du må kontinuerlig utvikle evnen til å forstå soldatprofesjonen. Hvordan den vokser og utvikler seg, og ikke minst hvordan den endrer seg. Du må evne å kunne handle i sterkt skiftende omgivelser. For omgivelsene vil endre seg.

Tenk bare på de enorme forskjellene på hva vi opplevde i Libanon, Bosnia og Kosovo, og det vi møter i Afghanistan i dag. En suksessrik offiser velger den rette veien mot målet uten alltid å følge den oppmerkede sti. Hvis du skal forvente at dine soldater skal følge deg i nye måter å gjøre tingene på, må de stole på din dømmekraft. En slik dømmekraft må prege lederskapet ditt når dere trener og forbereder dere for operasjoner.

De du leder, vurderer kontinuerlig dine evner til å takle kriser. De vurderer din evne til å holde roen, til å vurdere, og til å beslutte under press. De vurderer din evne til og vise både fysisk og moralsk mot, og på hvilken måte – du setter avdelingens behov foran dine egne. De du leder, må utvikles til å bli trygge på seg selv og på hverandre. Det er hva forberedelser og trening handler om. Ukentlige skyteøvelser, kjøretøysinspeksjoner, tropps og kompaniøvelser er aldri bare punkter i et program. Hvis alt gjennomføres med kvalitet og presisjon, bidrar det til å bygge trygghet og selvtillit hos den enkelte soldat og i troppen som en gruppe.

Husk at blant dem du leder, har du "de som ikke er modigst, sterkest eller smartest". Du er sjef for dem også. De må som alle andre føle seg som en verdsett og viktig del av avdelingen. Men selvtillit og kameratskap er alene ikke nok. Disiplin er limet som holder enheter sammen. Hvis du vil at dine kvinner og menn skal handle i din ånd og etter din intensjon, må de kunne ta selvstendige avgjørelser basert på den situasjonen de står i. Disiplin holder frykten i sjakk slik at den enkelte undertrykker sine egne behov til fordel for laget og troppen. Disiplin er evnen til alltid å gjøre en best mulig jobb, til alle døgnet tider, uten å være under oppsyn av overordnede. Det er hva selvstendige, tenkende og disiplinerte soldater gjør fordi de vet hvorfor og med hvilken hensikt de er satt til å gjøre jobben. Du må evne å krevne det samme av deg selv som av dine kvinner og menn.

Og helt til slutt. Er du en god leder, vil det skje noe helt vidunderlig. De du leder, gir deg tillit som sjef, offiser og leder. De tar ditt eksempel. De spør deg om råd, og de velger å følge deg dit du tar dem med på oppdrag og operasjoner. Dette er en stor gave som du må behandle med respekt. Du kan fortsatt bli for stolt av deg selv i stedet for å være stolt av din avdeling, eller du kan rett og slett glemme at noe som er gitt, faktisk kan tas tilbake. Bruk gaven med forsiktighet og du vil belønnes med lojale soldater som følger deg. Dette får holde for i dag, min gode løytnant. Tenk godt igjennom hva jeg akkurat har sagt.





Lederutvikling i Hæren

1.1 Innledning

Lederutviklingen er kjernen i lederutdanningen som gjennomføres ved Hærens befalskole og Krigsskolen. Hensikten med dette kapittelet er å presentere status og utfordringer på den lederutviklingen som gjennomføres ved Hærens befalsskole (HBS) og på Krigsskolen (KS). Den er i hovedsak skrevet for alle som befatter seg med lederutvikling i Hæren, men den henvender seg i særlig grad til kompanisjefene (btt/esk-tilsv) ute ved Hærens avdelinger, som er de som i første omgang mottar nyutdannede befal og offiserer fra HBS og KS.

Det hevdes at den militære profesjonen har endret seg betydelig bare de siste 10 årene, og at kravene som stilles til dagens befal og offiserer, kan sies å være tøffere og mer krevende enn de var for kun få år siden. De erfaringene vi har gjort, spesielt i Afghanistan, underbygger denne påstanden. Norske soldater slåss mot fienden. Norske soldater dreper fienden, og beklageligvis, norske soldater blir drept av fienden. Striden, kampen og seier eller nederlag er ikke noe nytt for alle som har valgt soldatprofesjonen som yrke, men det nye er kanskje at realismen har kommet oss nærmere på livet – enn hva vi opplevde for kun få år siden, hvor vi trente for å møte en fiende som aldri dukket opp!

I år 2000 løste Hæren oppdrag som en del av Kosovo Force (KFOR) i og rundt provinshovedstaden Pristina i det som den gang var provinsen Kosovo i det tidligere Jugoslavia. Med unntak av yrkesoffiserene og noen få grenaderer var det øvrige personellet i de norske styrkene vernepliktige befal og soldater som frivillig hadde tatt valget om å reise med Hæren ut på oppdrag. Når Hæren i dag sender avdelinger ut på oppdrag, består de i større og større grad av profesjonelle soldater. Soldater og befal som ikke bare har tatt et valg om å være soldat, men som har tegnet kontrakt og derigjennom frivillig stilt seg tilgjengelig for å løse de oppdrag avdelingen blir pålagt.

I dette perspektivet løser Hæren fortsatt samme type oppdrag, men løser dem med personell med endret erfaring, kompetanse og motivasjon. Det er i dag ikke uvanlig å møte grenaderer og offiserer med erfaring både fra Bosnia, Kosovo, Irak og Afghanistan.

Det er i denne konteksten vi ønsker å belyse hvordan lederutviklingen av elever og kadetter ved befalsskole og krigsskole gjennomføres. Hva er det vi gjør, og hvorfor gjør vi det? I den første delen av kapittelet diskuterer vi kort rundt antagelsen "en profesjon i endring", og på hvilken måte denne endringen kan påvirke lederutviklingen. I den andre delen av kapittelet gir vi en redegjørelse for innhold, system og struktur i den lederutviklingen som gjennomføres i dag. Hva som fungerer, og hva som er utfordringene med dagens lederutviklingsprogrammer, før vi avslutningsvis deler noen betraktninger av hva som må på plass av forbedringer for ytterligere å få effekt.

1.2 En profesjon i endring

Siden 2005 har det skjedd store endringer i den militære profesjonsutdanningen og den militære profesjons virkefelt. Utdanningen ved Krigsskolen er underlagt retningslinjer gitt i universitets- og høyskoleloven, og utdanningen gjennomføres nå over tre år. Hærens befalsskole er omstrukturert og dette har påvirket standpunkt og erfaringer hos kadettene som starter på Krigsskolen. Norges engasjement i Afghanistan har endret karakter, og fra 2007 har norske styrker stadig oftere vært i direkte stridskontakt. Det vi før leste om i pensum, har nå blitt en del av virkeligheten for flere og flere offiserer utdannet på Krigsskolen. I mediene går diskusjoner om en ny militærkultur bør vokse fram i takt med at oppgavene endres. Det snakkes om en profesjon i endring, og det snakkes om ønskede og uønskede soldat - og krigerkulturer. Hvis så er tilfelle, hvilken betydning og konsekvenser har dette for lederutviklingen? Hva er det som møter elevene og kadettene når de uteksamineres fra skolene?

De som kom ut av befalsskole og krigsskole for 10 år siden, møtte med svært få unntak den samme virkeligheten. Det var vernepliktige gutter og jenter som møtte til 12 måneders tjeneste. Noen av dem lot seg rekruttere til internasjonal tjeneste (operasjoner i utlandet) i Libanon og på Balkan. Hæren sendte i all hovedsak ut sammensatte avdelinger som ikke var rekruttert, selektert og samtrent slik som målsettingen er i dag.¹ Befalet var i hovedsak pliktjenestesersjanter samt noe engasjert befal. De som kommer ut i dag, møter en annen virkelighet. De møter grenaderer og avdelingsbefal med mye erfaring. Mer erfaring enn for 10 år siden, og ikke minst annerledes erfaring. Det gjør noe med måten "den nye lagføreren" og "den nye troppssjefen" forbereder seg på. Lederutviklingen må legge til rette for at de bringer med seg en bevissthet omkring eget lederskap samt et lederskapsregister de kan spille på i møte med nye mennesker og nye situasjoner i Hæren av 2010. De må kunne lederskap, og de må vite hvordan de leder. De må kjenne effekten av eget lederskap, og de må kjenne sine styrker og begrensninger, men fortsatt være trygge i befals- og offiserrollen. Velger vi å konkludere med at dette kanskje er den vesentligste endringen i profesjonen, sier vi samtidig noe om hva som må være det sentrale i lederutviklingen av Hærens fremtidige ledere. Det er hva neste del handler om.

1 Men det er samtidig slik at en forholdsvis stor andel av de som skriver kontrakt for operasjoner i utlandet, er rekruttert fra "det sivile". Provincial Reconstruction Team (PRT) rekrutterer som et eksempel både fra stadig tjenestegjørende personell og personell fra samfunnet for øvrig.

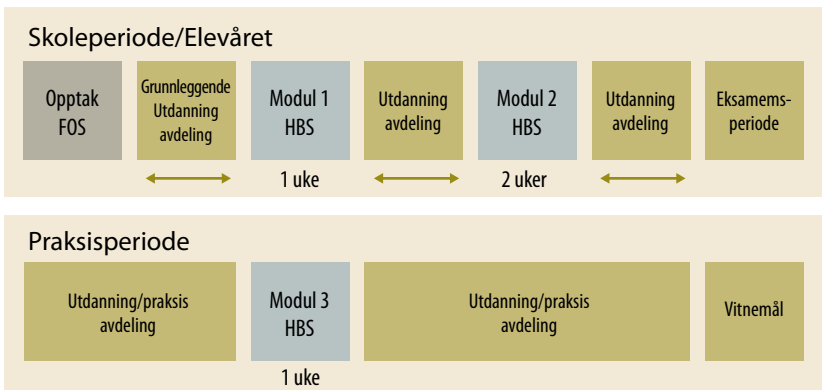
1.3 Lederutvikling ved Hærens befalsskole

Hærens befalsskole tilrettelegger og kretsamlar innsatsen mot å utvikle ledere som er "handlekraftige ledere i et operativt miljø", – gode lagførere som er trygge i rollen, med mestringstro og god selvinnsikt. Hærens befalsskole er for de aller fleste i Hæren inn-gangsporten for en vidare karriere i forsvarsgrenen. Selv om antallet befalsskoler i Hæren ble redusert til én i 2004/05, og modellen for utdanningen lagt om, er det fortsatt ingen revolusjon i Forsvarets totale utdanningssystem. Mange av våre forsvarssjefer startet sine karrierer ved en befalsskole i Hæren. Det er derfor en meget viktig fase i det å starte utviklingen av våre fremtidige ledere. HBS utdanner lagførere til Hæren hvor selve leder-utdanningen og lederutviklingen er beskrevet i fagplan for "militær ledelse, pedagogikk og instruksjonslære".² Lederutviklingen retter seg inn mot praktisk militært lederskap på dette nivået.

1.3.1 Skolemodell

Hærens befalsskole er sentralisert ledet og desentralisert i hovedtyngden av den daglige utdanningen. Ledelse og administrasjon er lokalisert i Rena leir. Elevene er organisert i befalsskoletropper i 9 avdelinger spredt rundt i Hæren. Hovedtyngden av utdanningen gjennomføres ute ved avdeling, men elevene er innom Rena for sentraliserte moduler med undervisning på de forskjellige fagområdene. Samtlige elever som tas opp til Hærens befalsskole, er gjennom en opptaks- og seleksjonsperiode der erfarne instruktører og veiledere ser etter de elevene som har det største potensialet. Det er etablert en kvalitetstesterkel for å kvalifisere seg inn på den grunnleggende befalsutdanningen i Hæren.

1.3.2 Skolemodell ved HBS:



² Pensum i fagplan for "militær ledelse, pedagogikk og instruksjonslære" er relativt likt tilsvarende pensum for Krigsskolens 1. avdeling på Terningmoen.

1.3.3 Fagområde "lederutvikling"

Modul 1 i figuren over inneholder teoridelen av faget lederutvikling. Avgjørende for teoriundervisningen er å forsøke å bygge bro mellom teorien og den praktiske hverdag som møter elevene. Hoveddelen av pensum for Hærens befalsskole hentes fra Håndbok for lederskap i Luftforsvaret (HFL 400-1), Vegledning i militært lederskap (UD 3-1), Operativ psykologi av Jarle Eid og Bjørn Helge Johnsen og Krigsskolens temahefter om grunnsyn på ledelse.

Modul 2 inneholder den praktiske delen av lederutviklingsfaget. Her gjennomføres det en uke med beslutningstrening, hvor den enkelte av elevene som bekler lagførerrollen, må få prøvd seg på flest mulige scenarier og oppdrag. Befalsskolen legger i denne modulen vekt på veiledning. Uken etter gjennomføres det en føringsøvelse der elevene får litt mer tid til planlegging og forberedelse på hvert enkelt oppdrag.

Modul 3 gjennomføres tidlig i praksisperioden, hvor elevene har blitt midlertidige sersjanter. Modulen er på en uke, hvor første del er et selvutviklingsprogram³, og andre del er et lagførerseminar. Hele uken arbeides med lagførers rolle, i første del hver enkelt direkte og i andre del med relevante faglige temaer for lagførerne.

I skoleåret gis undervisning av skolens eget personell. Under modul 3 i praksisperioden forsøker skolen å innhente relevante fagpersoner fra andre avdelinger eller fra det sivile. Det kan være en lagfører fra Telemark bataljon med fersk erfaring fra skarpe oppdrag som lagfører som deler refleksjoner og erfaringer rundt rollen som lagfører. Andre fagpersoner kan være offiserer fra andre land som foredrar om hvilken lederutvikling de gjennomfører for sine lagførere. Høsten 2009 var det en major fra det amerikanske marinekorpset (USMC) som forklarte hvordan marinekorpset tenker rundt lederutvikling. Noen av hovedutfordringene med en desentralisert modell er blant annet å bygge bro mellom det som undervises som teori, og det å benytte kunnskapen ute ved avdeling. Dette er forsøkt forbedret ved at befal i befalsskoletroppene er med på teoriundervisningen ved befalsskolen på Rena.

I tillegg forsøker HBS å besøke befalsskoletroppene ute, både for oppfølging og veiledning, men også for å sikre en god helhet og sammenheng i utdanningen.

3 I dag brukes verktøyet "The Human Element". HBS vurderer i samarbeid med Krigsskolen å etablere et likt selvutviklingsprogram for HBS og Krigsskolens 1. avd (4-årig gjennomgående Krigsskole).

1.3.4 Faglig fokus

Selv om befalsskolen opererer på et lavt nivå hva gjelder ledelse (lagfører), er det likevel komplekse forhold som hver enkelt må forholde seg til. En lagfører skal både være en leder – sjef – og instruktør.

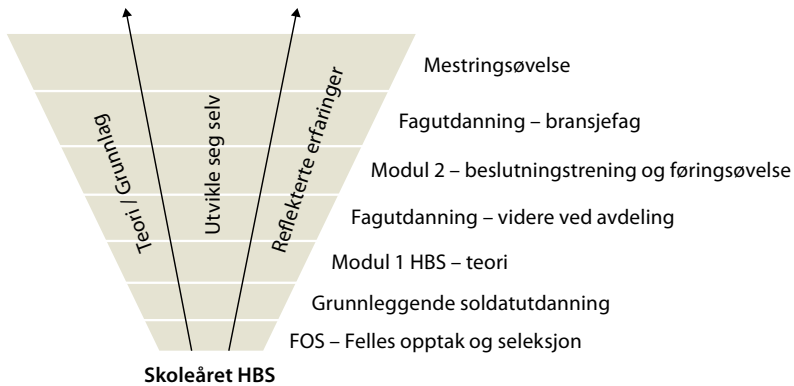
I modellen under synliggjøres de ulike roller den enkelte skal bekle som lagfører:



Hvordan utvikles så elevene fra å være skoleungdom til å stå midt i kampens hete og ha ansvaret for sitt lag – under alle forhold? Svaret på spørsmålet er nok mer komplekst enn at det ligger i hvordan lederutvikling ved HBS gjennomføres. Kvaliteten på lagførerne ligger i den totale summen av læring – trening – øving som gjennomføres for alle fagområder i løpet av de to første årene. Som figuren nedenfor viser, er det mange arenaer som er med og påvirker våre fremtidige lagførere underveis på skolen og senere i tjenesten.



I tillegg til det som tilføres gjennom undervisning og trening/øving, er personen selv nøkkelen til utvikling innenfor fagområdet ledelse. Befalsskolen legger stor vekt på evnen til refleksjon og selvinnsikt. Metoden som skolen benytter, er "MITT LEDERSKAP". Det er i utgangspunktet en personlig dagbok som hver enkelt oppfordres til å benytte jevnlig i elevperioden, men også senere i karrieren. Her føres erfaringer som den enkelte har opplevd, spesielt egne refleksjoner rundt eget lederskap. Det er viktig at unge ledere tidlig forstår effekten av eget lederskap.



Figuren over gir et skjematisk bilde av de viktigste arenaer som legges til rette for læring i ledelsesfaget og hvilke 3 dimensjoner som man forsøker å bevisst utvikle for den enkelte elev. Denne utviklingen bør fortsette etter samme mønster også videre i karrieren uavhengig om en går på skole eller er i avdeling.

1.4 Lederutvikling ved Krigsskolen

Krigsskolens struktur for lederutvikling er utviklet over flere tiår. Helt siden Arne Solli og Hjalmar Inge Sunde med flere skrev *“Veiledning i militært lederskap”* på 1970-tallet, har dette vært et viktig område for skolen. Krigsskolens struktur for lederutvikling baserer seg på kombinasjonen av teori og praksis. Den praktiske arena inneholder et antall feltøvelser i taktisk ramme, mestringsøvelser (stridskurs og fjellmarsj), fallskjermhoppkurs, fjellkurs sommer og vinter m.m. Gjennom årene ved skolen eksponeres kadettene for en kombinasjon av forelesninger, gruppearbeid, individuelle oppgaver, mestringsøvelser, øvelser i en taktisk ramme og sosiale arrangementer i den hensikt å berike den enkelte med relevant teoretisk kunnskap og praktiske erfaringer.

Krigsskolen har utviklet et program for lederutvikling (PLU 2009) der konseptet *utviklende lederskap* (Bernard M Bass, Gerry Larsson m.fl.) står sentralt. Rundt konseptet for utviklende lederskap bygger KS teoretisk forståelse hos kadettene gjennom forelesninger og faglige diskusjoner. Bidrag i denne sammenhengen er både allmenne vitenskapelige artikler (*situasjonsorientert lederskap (UD 3-1)*, *transaksjonelt lederskap*, *operativ psykologi osv.*) samt en rekke profesjonsrelevante teorier. Sammen med den profesjonsrelevante teorien inngår flere betraktninger knyttet til det å lede soldater i krig og krigslignende operasjoner (Sverre Bratland, Joakim Rønneberg, Brian McCoy, Hector Gullan mfl.). Det er syntesen som skapes i møte mellom generell ledelsesteori og profesjonsspesifikk kontekst, som etter Krigsskolens oppfatning skaper den beste grobunnen for at

kadettene skal utvikle kunnskaper og holdninger som militære ledere, ikke bare ledere som kan noe om militært lederskap. Systematisering av konstruktive og troverdige tilbakemeldinger fra skolens offiserer og medkadetter står sentralt og bidrar til den enkeltes refleksjon over egen lederutvikling. Hver enkelt kadett utarbeider det første året en lederutviklingskontrakt som i løpet av tiden på Krigsskolen utvikles til en lederskapsfilosofi. Dette er en konkret plan, utarbeidet av den enkelte, for hvordan han/hun skal aksle lederoppgaven etter endt utdanning på en troverdig måte. Startpunktet for utvikling av filosofien er en 360 graders vurdering. Hensikten med arbeidet med lederskapsfilosofien er å bevisstgjøre den enkelte på sitt eget lederskap og den effekt dette har på dem han/hun er gitt i oppdrag å lede.

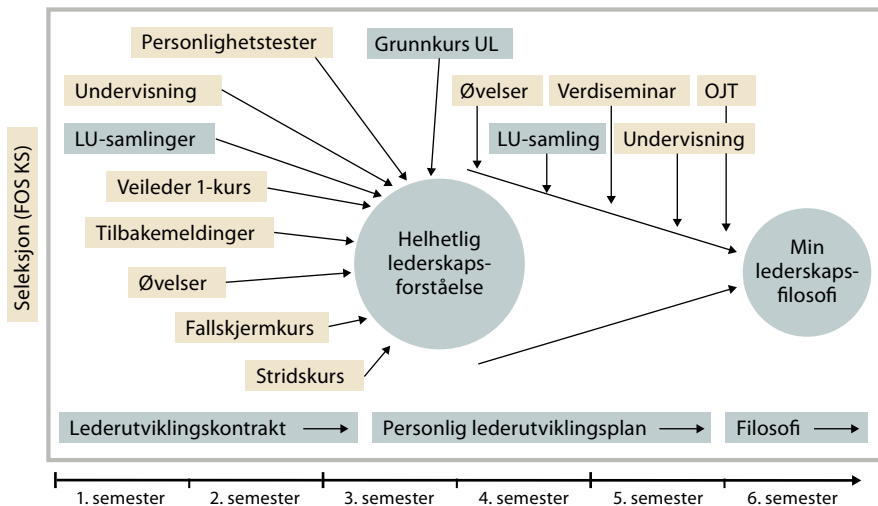
1.5 Konsept for lederutvikling

Krigsskolens konsept for lederutvikling består av en rekke aktiviteter. Den viktigste aktiviteten er lederutviklingssamlingene (LU-samling) som går over alle seks semestre i utdanningen. I tillegg kommer grunnkurs i utviklende lederskap (UL) som går midt i 3. semester, og skriving av kadettene lederskapsfilosofi. I forbindelse med den kontinuerlige lederutviklingen bruker kadettene og deres veileder lederutviklingskontrakter (LU-kontrakt) eller personlig lederutviklingsplan som et hjelpemiddel for å sette opp målsetninger samt systematisk innsats for å nå disse målene.

Figur 1 viser konseptet for lederutvikling. Aktiviteten som er merket med grått i modellen, er den aktiviteten som er sentral i PLU, og som reguleres av dette dokumentet. LU-samlinger er eksplisitt vist 2 ganger i modellen, men det er totalt 14 LU-samlinger fordelt på alle seks semestrene. I tillegg til aktivitetene vist med grått i modellen er det en hel rekke aktiviteter som direkte eller indirekte påvirker lederutviklingen på Krigsskolen, disse er markert med beige. Denne aktiviteten omfatter all undervisning⁴, kurs, øvelser, sosiale arrangement, personlighetstester, tilbakemeldinger kadettene får av veileder eller hverandre, verdidiskusjoner osv. I modellen er det bare tatt med et lite utvalg av disse aktivitetene for å vise noe av kompleksiteten og helheten i lederutviklingen. Det er verdt å merke seg at øvelser og kurs, ofte betegnet som praksisarenaer, gjennomføres i forskjellige semestre gjennom hele utdanningen. Noen av LU-samlingene knyttes direkte opp mot praksisarenaene, mens andre ganger forventes det at kadettene skal benytte LU-kontrakten eller personlig lederutviklingsplan på praksisarenaer uten at det legges spesielt opp til det fra Krigsskolens side. Dette markerer et skille i lederutviklingen ved at kadettene blir presentert en helhetlig lederskapsforståelse i form av modellen for utviklende lederskap.

4 Undervisning gir økt faglig forståelse, og dette er med på å hjelpe kadettene til å se seg selv i offisers- og lederrollen på helt nye måter. Dermed vil også vilkårene for lederutviklingen kontinuerlig endre seg.

Modell for lederutvikling



Figur 1. Konsept for lederutvikling. Aktiviteter merket med grått er aktiviteter som er del av PLU, men all aktivitet nevnt i figuren er aktivitet som bidrar til lederutvikling på Krigsskolen. Dette understreker at utdanningen ved Krigsskolen må betraktes som en dannelsesprosess og at all aktivitet bidrar til sosialiseringen inn i profesjonen og utvikling av en profesjons- og lederidentitet.

Undervisningen i emnet militært lederskap i 1. og 2. semester gir kadettene innsikt i mange forskjellige ledelsesteorier. Ved å presentere en helhetlig lederskapsforståelse ved midten av 3. semester, gir Krigsskolen kadettene en modell som de kan bruke som utgangspunkt for sin videre lederutvikling. Gjennom modellen for utviklende lederskap (UL) gis de muligheten til å jobbe videre med lederskapet sitt etter noen bestemte kategorier. De kan velge å bruke karaktertrekk eller lederegenskapene hentet fra UL som utgangspunkt for å sette nye målsetninger for sin egen lederutvikling. Det er ikke et krav at kadettene skal følge UL-modellen i utvikling av sitt lederskap etter at grunnkurs UL er gjennomført. Krigsskolen mener modellen er et godt teoretisk utgangspunkt, men dersom enkelte kadetter har andre modeller som de opplever gir dem mening, så er det akseptabelt så lenge disse ligger innenfor profesjonens rammer. Gjennomføring av lederutviklingsksamlinger (LU-samlinger) er en bærende aktivitet i Krigsskolens program for lederutvikling. LU-samlingene gjennomføres to til tre ganger hvert semester, og de har forskjellig varighet. Målsetningen med LU-samlingene er å binde sammen den faglige kunnskapen kadettene utvikler gjennom undervisningen, de ferdighetene som de utvikler gjennom praksis, og de erfaringene de gjør seg gjennom deltagelse på forskjellige praksisarenaer. Deltagelse i praksis fører i seg selv ikke til utvikling. LU-samlingene skal derfor legge til rette for økt bevissthet og refleksjon hos kadettene,

og til slutt skal dette lede til erkjennelse av hva som er viktig og riktig med tanke på lederadferd, lederverdier og holdninger. Flere LU-samlinger har en klar sammenheng med øvelser eller andre praksisarenaer, men det er også LU-samlinger som primært skal utfordre kadettene kognitivt eller holdningsmessig.

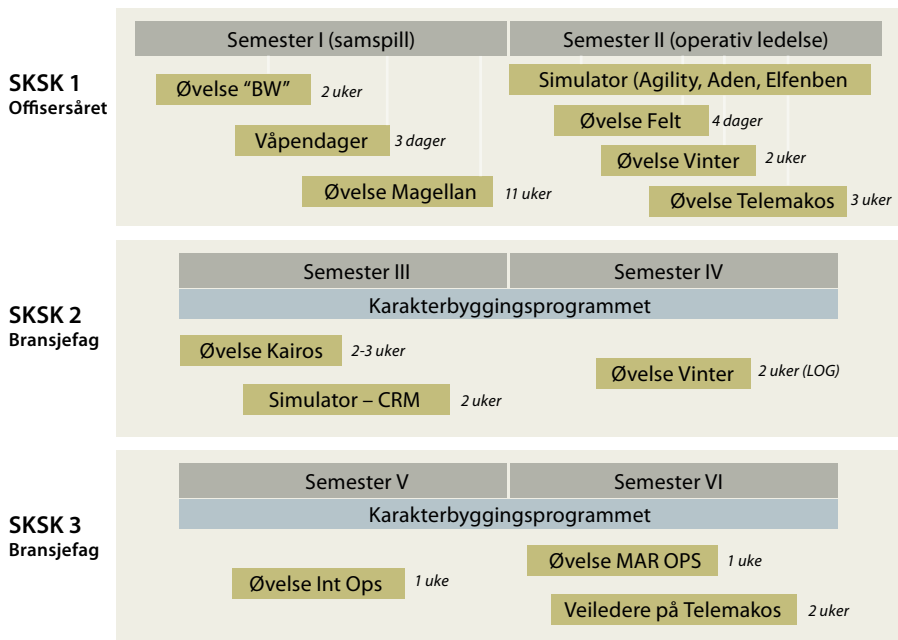
1.6 Lederutvikling av Hærens kadetter ved Sjøkrigsskolen

Hæren utdanner sitt logistikkpersonell på GOU-nivå ved Sjøkrigsskolens (SKSK) logistikklinje. Logistikk- og ressursstyringsutdanningen i Sjøforsvaret er av mange regnet som en av landets beste, og kadettene er kvalifisert til å konkurrere seg inn på masterutdanningen ved Norges handelshøyskole (NHH), Handelshøyskolen BI eller annen norsk eller utenlandsk tilsvarende institusjon. Hvert år fullfører gjennomsnittlig syv hærekadetter tilhørende Krigsskolen sin logistikkutdanning i Bergen. Disse kadettene skal etter sin bachelor i ledelse med fordypning i logistikk og ressursstyring tjenestegjøre i en logistikkrelatert funksjon i Hæren. Kadettene har fordypning i logistikk og ressursstyring hvor de gis innsikt i klassiske teorier i økonomi og logistikk, og hvordan dette er søkt operasjonalisert i Forsvaret. Dette gjør dem godt rustet til å bekle stillinger i Hærens organisasjon. I tillegg kan de fylle et betydelig antall stillinger i fellesinstitusjoner samt Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Hæren ønsker at LOG-kadettene skal ha en utdanning på SKSK som er praksisnær og relevant for den umiddelbare tjenesten etter KS.

SKSK har mye oppmerksomhet på personlig utvikling og lederutvikling. Gjennom Sjøkrigsskolens øvingsrekke får kadettene mange og relevante scenarioer hvor de får trent seg som militære ledere. SKSK legger vekt på et læringsmiljø som gir rom for "prøving og feiling". Veiledning og systematisk refleksjon spiller en nøkkelrolle i det å oppnå en emosjonell og kognitiv modning ("Alle mann til brasene", 2009).

I plansen under fremgår øvelsesrekken på SKSK som i stor grad benytter landbaserte feltøvelser som arena for lederutvikling.

Lederutviklingsarenaer ved Sjøkrigsskolen

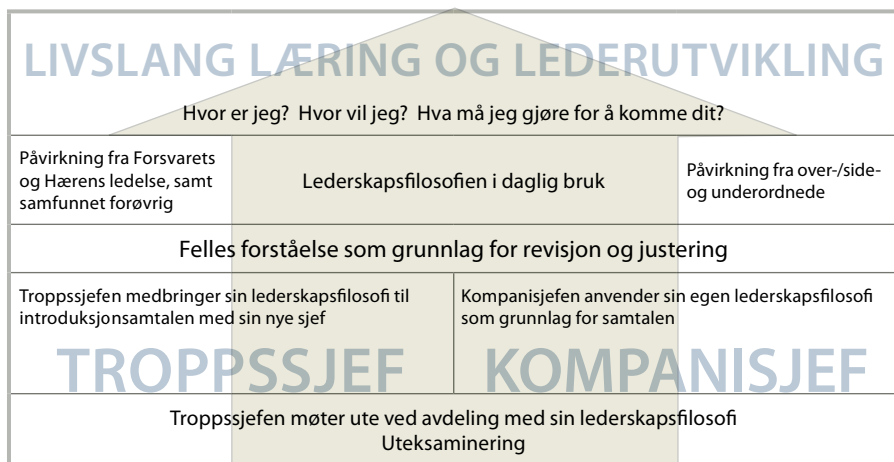


Sjøkrigsskolen har en noe annen praktisk tilnærming til lederutvikling enn Krigsskolen. Kadettene ved SKSK kraftsamler om teoretisk og praktisk lederutdanning det første året på skolen. År 2 og 3 er lederutviklingen i fokus gjennom karakterbyggingsprogrammet som ukentlig legger vekt på viktige utviklingstemaer og relevante arenaer for LU gjennom øvingsrekken. Programmet skal bidra til å videreutvikle en militær profesjonalitet og selvforståelse forankret i klassiske dannelsesidealer og militær ledelsestenkning tilpasset en moderne militær kontekst. SKSK har transformasjonsledelse som teoretisk plattform i sin tilnærming til lederutvikling. Personlig initiativ og evne til å selvstendig gå inn i et sakskompleks er av stor betydning, og kadettene gis et stort spillerom og påvirkning på gjennomføringen av øvelser som har LU i fokus. Det er imidlertid ønskelig at Hærens kadetter på SKSK, på samme måte som kadettene på KS, utvikler sin egen lederskapsfilosofi som de kan ta med seg ut i tjenesten etter endt utdanning.

1.7 utfordringer og veien videre

Dette kapittelet har forsøkt å fremheve viktigheten av at lederutvikling i Hæren er en kontinuerlig og livslang læringsprosess. Det som skjer på skolene, legger fundamentet for den lederutviklingen som gjennomføres ute ved avdelingene. For å lykkes med lederutvikling i Hæren, må imidlertid utviklingen og prosessene fortsette. Skolene etablerer et grunnlag som det må bygges videre på i den enkeltes karriereløp. Avdelingene i Hæren er helt sentrale i denne prosessen. Særlig kompanisjefene.

Når den HBS-utdannede sersjanten og den krigsskoleutdannede løytnanten møter ved avdeling, må det være en forventning og et system som ivaretar og bygger på deres respektive lederskapsfilosofier. Sjefen ute må etterspørre lederskapsfilosofien for å se hva de kan og bør videreutvikle. På samme måte bør sjefene ute bruke sin egen lederskapsfilosofi som en rettesnor for hva den enkelte må gjøre for å innfri høyere sjefers intensjon. Avdelingene bør gjøre grep for å systematisere lederutviklingen slik den er systematisert på HBS og KS. Systematikken i Krigsskolens program for lederutvikling (PLU) inneholder generiske elementer som med enkelhet kan anvendes og tilpasses den enkelte avdelings behov. Inntil Hæren får på plass et sentralt system for hvordan lederutviklingen skal gjennomføres, bør intensjonene i PLU – legges til grunn for lederutvikling ute ved avdeling.



Modellen over beskriver en enkel framstilling av denne arbeidshverdagen og hvordan vi kan bruke et slikt system beskrevet som "Min lederskapsfilosofi".

Lederutvikling handler i svært stor grad om å evne og "leve verdiene" i praksis, omsette planer og målsettinger i praktisk handling og kunne gå fra "godt sagt til godt gjort". Kanskje er tiden inne for å revidere og gi ut et nytt verdigrunnlag som i tilstrekkelig grad reflekterer profesjonens endrede krav.

Et oppdatert og moderne verdigrunnlag er kanskje det aller viktigste å få på plass hvis vi skal ha håp om at ungdommen skal ta verdiene innover seg og "leve verdiene" i hverdagen. Men det må ikke bli "nye fine ord", men et verdigrunnlag som gir innhold til hvordan vi kan og bør leve verdiene og samtidig være en stødig kompasspil i videreutviklingen av Hærens offiserer.

Det tyske reglementet Truppenführung løfter ansvar opp som den ypperste verdi og lysten til å ta på seg ansvar som den fremste lederegenskap. Med ansvar som en av Forsvarets kjerneverdier overlates det til sitatet under å avslutte denne gjennomgangen av status og utfordringer ved dagens lederutvikling i Hæren og samtidig bygge bro inn mot del 2 av denne boken som gir en mer detaljert beskrivelse av program for lederutvikling slik det er utviklet for kadettene ved Krigsskolens operative linje.

"Det forbilledlige eksemplet og den personlige framferd (holdning) hos offiseren og de soldatene som innehar lederfunksjoner har en styrende virkning på mannskapene.

Den offiseren som i direkte kamp med fienden holder hodet kaldt og viser beslutsomhet og dristighet, trekker soldatene med seg. Men han må også finne veien til sine undergittes hjerter og få deres tillit gjennom forståelse for deres følelser og tanker, og gjennom en aldri hvilende omsorg for dem.

Gjensidig tillit er det sikreste grunnlaget for disiplin i nød og fare. Enhver leder skal uten å vike unna ansvar i alle situasjoner bruke hele sin personlighet.

Lyst til å påta seg ansvar er den fremste lederegenskap. Ansvar må imidlertid ikke søkes i det å fatte egenmektige beslutninger uten å ta hensyn til helheten eller i det å ikke følge ordrer til punkt og prikke eller å være bedreviter i stedet for å vise lydighet. Selvstendighet må ikke bli handlinger og beslutninger etter eget for godtbeffinnende.

Å handle på eget initiativ innenfor riktige rammer er derimot grunnlaget for å lykkes".⁵

5 Truppenamt (1933) Heeres Dienstvorschrift 300. Truppenführung. Oversettelse fra tysk til norsk av amanuensis cand.philol Inge A. Arnesen(p) ved Institutt for moderne fremmedspråk, seksjon for tysk, ved NTNU.

2

Program for lederutvikling

	Forord	27
1	Innledning	28
1.1	Bakgrunn	28
1.2	Hensikt	29
1.3	Grunlagsdokumenter	30
2	Lederutviklingsprogrammet	31
2.1	Konsept for lederutvikling	31
2.1.1	LU-samlinger	33
2.1.2	Lederutviklingskontrakt	33
2.1.3	Personlig lederutviklingsplan	34
2.1.4	Min lederskapsfilosofi	35
2.2	Utviklende lederskap	35
2.3	Ansvarsfordeling	37
2.3.1	Roller og ansvar	37
2.3.2	Tilbakemeldinger	38
3	Lederutviklingssamlinger	39
3.1	Første semester	40
3.1.1	LU-samling 1 – Grunnlag	40
3.1.2	LU-samling 2 – Tilbakemeldingskultur	42
3.2	Andre semester	44
3.2.1	LU-samling 3 – Ledelse av laget	44
3.2.2	LU-samling 4 – Mestring av akutt stress	46
3.2.3	LU-samling 5 – Mestring i strid	48
3.3	Tredje semester	50
3.3.1	LU-samling 6 – Møte med døden	50
3.3.2	LU-samling 7 – Selvføståelse	51
3.3.3	LU-samling 8 – Den militære profesjon	52
3.4	Fjerde semester	53
3.4.1	LU-samling 9 – Kommunikasjon	53
3.4.2	LU-samling 10 – Konflikthåndtering	55
3.4.3	LU-samling 11 – Ta liv	56
3.5	Femte semester	57
3.5.1	LU-samling 12 – Selvledelse	57
3.6	Sjette semester	59
3.6.1	LU-samling 13 – OJT	59
3.6.2	LU-Samling 14 – Min lederskapsfilosofi	60
4	Evaluerings	62
4.1	Kadettevaluering	62
4.2	Kadettavdelingen og fagseksjonens evaluering	63
	Vedlegg	64
	A – Oversikt over LU-samlinger	64

Førord

Plan for lederutvikling 2005 var bygget opp rundt skoleplanen for den gamle toårige Krigsskole 1-utdanningn. Sommeren 2005 gikk Krigsskolen over til en ny treårig utdanningsmodell som gav en bachelorgrad i militære studier, og som var omfattet av universitets- og høgskoleloven. Sommeren 2006 gikk det siste toårige kullet ut fra Krigsskolen, og PLU 2005 var med dette ikke egnet som grunnlagsdokument for lederutviklingen ved Krigsskolen.

Siden 2005 har det skjedd store endringer i den militære profesjonsutdanningen og den militære profesjons virkefelt. Utdanningen er underlagt retningslinjer gitt i universitets- og høgskoleloven, og utdanningen gjennomføres nå over tre år. Hærens befalsskole er omstrukturert, og dette har påvirket standpunkt og erfaringer hos kadettene som starter på Krigsskolen. Norges engasjement i Afghanistan har endret karakter, og fra 2007 har norske styrker stadig oftere vært i direkte stridskontakt. Det vi før leste om i pensum, har nå blitt en del av virkeligheten for flere og flere offiserer utdannet på Krigsskolen. I mediene går diskusjoner om hvorvidt en ny militærkultur bør vokse fram i takt med at oppgavene endres. Den militære profesjonen er i endring, og den militære profesjonsutdanningen må endre seg i takt med dette.

Lederutvikling er et bærende element i utdanningen på Krigsskolen og skal være et sammenhengende og prioritert område gjennom hele utdanningen. *Program for lederutvikling* er dokumentet som gir retningslinjer for lederutviklingen på Krigsskolen, og dokumentet foreligger nå i revidert utgave. Den systematiske lederutviklingen som har blitt gjennomført siden 2005/2006, har gjennomgått en kontinuerlig tilpasning, og programmet er nå revidert for å være best mulig tilpasset den hverdagen offiserer møter ute i Hæren i dag og i nær fremtid.

Program for lederutvikling 2009 (PLU 2009) iverksettes fra 1. januar 2010 som retningsgivende for den militære profesjonsutdanningen til bachelor i militære studier, ledelse og landmakt ved Krigsskolen.

Linderud, 16. desember 2009.



Odin Johannessen
oberst
Krigsskolesjef



Are Langaard Jensen
major/hovedansvarlig ledelse
Seksjon for lederskap/Krigsskolen

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Krigsskolen skal rekruttere, utdanne og utvikle offiserer. Utdanningen ved skolen skal bidra til å gi offiserene en sterk offisersidentitet som skal være et godt utgangspunkt for videre utvikling gjennom karrieren i Hæren. Ved uteksaminering skal offiserene kunne bekle stillinger som troppssjef i sine respektive våpen, og de skal være klar til å delta i landoperasjoner innenfor bataljonsrammen i operasjoner hjemme og i utlandet. Denne målsetningen, slik den fremkommer i Krigsskolens strategi¹, stiller strenge krav til den utdanningen kadettene skal gå igjennom ved Krigsskolen.



Krigsskolen er en utdanningsinstitusjon der offiserenes kunnskaper, ferdigheter og holdninger påvirkes i ønsket retning. Utdanningen ved Krigsskolen kan ikke bare betraktes som en utdanning – den er en dannelse. En dannelse der målet er at kadetten skal oppleve å være, vite og handle som offiserer. Kadettene utvikler kunnskaper og faglig forstå-

else gjennom den undervisningen de får på skolen, de utvikler ferdigheter og erfaringer gjennom deltagelse på forskjellige praksisarenaer, og de utvikler holdninger og erkjennelse gjennom systematisk diskusjon, refleksjon og veiledning. Utdanningen ved Krigsskolen legger opp til stor variasjon av læringsaktiviteter. De forskjellige aktivitetene i utdanningen kan ikke betraktes som isolerte aktiviteter, de griper inn i hverandre og de er komplementære til hverandre.

Program for lederutvikling (PLU) er det dokumentet som fastsetter hvordan læringsaktivitetene skal sees i sammenheng, og den fastsetter retningslinjer for lederutviklingen på Krigsskolen.

¹ Krigsskolen (2009). *Krigsskolenes strategi 2009 – 012*. Oslo: Krigsskolen.

1.2 Hensikt

Program for lederutvikling (PLU) beskriver hvordan lederutviklingen skal tilrettelegges i løpet av utdanningen på Krigsskolen. Den beskriver også hvilken sammenheng det er mellom det faglige innholdet², de forskjellige praksisarenaene og lederutviklingsaktiviteten som gjennomføres.



Hensikten med PLU er å presentere hvordan Krigsskolen systematisk skal tilrettelegge for at kadettene utvikler seg som ledere og som fullverdige medlemmer av den militære profesjonen. Dokumentet er ment å fungere som retningsgivende for ansatte ved Krigsskolen som skal planlegge og iverksette den lederutviklingsaktivitet som dokumentet beskriver.

Gjennom program for lederutvikling og den sosialiseringsprosessen kadettene er del av på Krigsskolen, skal kadettene langt på vei bli fullverdige medlemmer av den militære profesjonen. Kadettene skal utvikle selvinnsikt, mestringstro og selvtillit. De skal utvikle sin evne til å kommunisere slik at de blir troverdige og effektive ledere av militære avdelinger som løser de oppgaver de står overfor. Gjennom utdanningen på Krigsskolen skal kadettene utvikle sin lederskapsfilosofi, og denne lederskapsfilosofien skal danne utgangspunkt for det lederskapet de skal utøve etter at de er ferdig utdannet ved skolen. Lederskapet skal fungere i et bredt spekter av situasjoner. Ved forvaltning av Forsvarets verdier, ved utdanning av soldater og avdelinger, ved ledelse av egen avdeling under operasjoner i utlandet, og ved vakthold på grensa eller ved Kongehuset. Gjennom dannelsen på Krigsskolen skal kadettene forstå hvilke krav profesjonen stiller til dem, og med bakgrunn i denne forståelsen skal de utvikle sin profesjonsidentitet.

2 Krigsskolen (2009). *Emneplan for ledelse ved Krigsskolen*. Oslo: Krigsskolen. Innholdet i all faglig utdanning som gis innenfor rammen av fagområde ledelse beskrives i emneplan for ledelse ved Krigsskolen.

1.3 Grunnlagsdokumenter

Flere av dokumentene som er retningsgivende for utdanningen på Krigsskolen, nevner lederutvikling spesielt:

Utvikling av ledere er en komplisert prosess. Kadettene er forskjellige som mennesker og har ulike erfaringer med seg når de begynner på Krigsskolen. PLU ønsker å ta dette på alvor. Samtidig legger vi til grunn at kadettene skal dannes inn i en profesjon som stiller spesielle krav til sine medlemmer. Den militære profesjon kjennetegnes av et sterkt og nødvendig fellesskap, der alle er avhengige av hverandres holdninger, etikk, verdier, kunnskaper og ferdigheter. Vi ønsker ikke at kadettene skal bli like som ledere, men lederutviklingen vil skje innenfor rammen av den militære profesjon, som står i en kollektiv kontekst. Dette kaller vi *profesjonens rammer*.

Studiehåndboka (2009) nevner lederutvikling flere ganger, ofte i forbindelse med begrepet offisersutvikling. *"Offisersutviklingen ved Krigsskolen skal omfatte all målrettet og planlagt aktivitet som har til hensikt å utvikle kadettene evne til å utøve sin profesjon på en god og relevant måte. Offisersutviklingen omfatter tiltak langs tre akser: i) gjennom praktisering, ii) teoretisk, iii) som personlig utvikling."*³ PLU gir ikke en inngående beskrivelse av den praktiske eller teoretiske aksene, dette er det andre dokumenter som omtaler. Derimot vektlegger PLU forbindelsen mellom den praktiske aksene og personlig utvikling og mellom den teoretiske aksene og personlig utvikling. Det er i møtepunktene mellom disse aksene at lederutviklingen har sine beste vilkår.



3 Krigsskolen (2009). *Studiehåndbok 2009–2010*, Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt. Side 11.

PLU (2009) må sees i sammenheng med emneplan for ledelse ved Krigsskolen (2009), spesielt når det gjelder gjennomføring av kursene *veileder 1* og *grunnkurs i utviklende lederskap*. Disse kursene er ikke beskrevet inngående i PLU da de omfattes av emnet militært lederskap. Likevel må de betraktes som viktige læringsaktiviteter som legger grunnleggende premisser for kadettene lederutvikling.

2 Lederutviklingsprogrammet

Utvikling av ledere er en komplisert prosess. Forskjellige mennesker utvikles på forskjellige måter gjennom forskjellige aktiviteter. I tillegg har kadettene forskjellig erfaringsgrunnlag før de starter på Krigsskolen. PLU legger disse premissene til grunn for sitt lederutviklingsprogram. Samtidig legger vi til grunn at kadettene skal dannes inn i en profesjon som stiller spesielle krav til sine medlemmer. Den militære profesjons kollektive holdninger, etikk, verdier, kunnskaps- og ferdighetskrav er størrelser som all lederutviklingen sikter mot. Dette betyr at selv om Krigsskolen erkjenner at kadetter utvikler seg forskjellig, så skal alle ha et felles mål. De skal ikke bli like som ledere, men de skal utvikles i lys av noen rammer som er like. Dette kaller vi *profesjonens rammer*.

Program for lederutvikling hviler på et konsept for lederutvikling. Innenfor dette konseptet finnes det en rekke aktiviteter, og de viktigste aktivitetene blir beskrevet i dette kapitlet og i kapittel 3. I tillegg til disse lederutviklingsaktivitetene baserer konseptet seg på den helhetlige lederskapsmodellen *utviklende lederskap*. Utviklende lederskap blir også kort beskrevet i dette kapitlet.

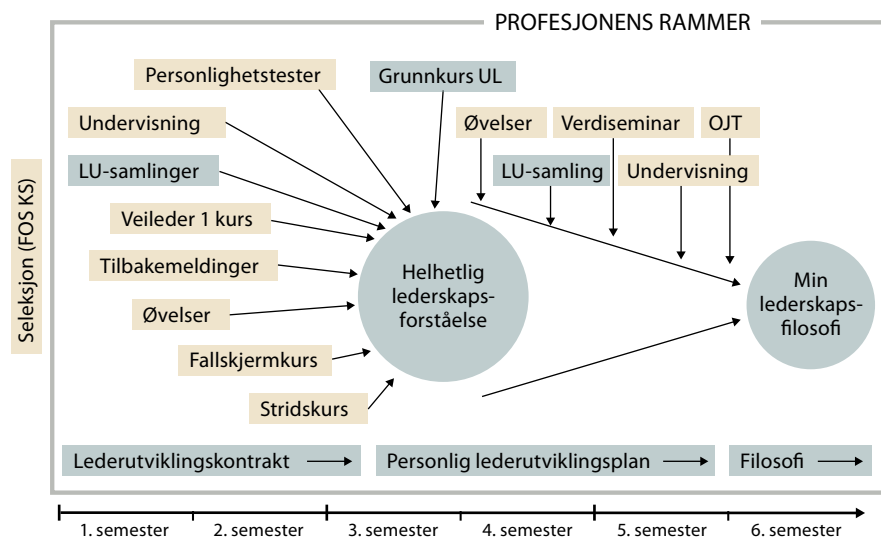
2.1 Konsept for lederutvikling

Krigsskolens konsept for lederutvikling baseres på en rekke aktiviteter. Den viktigste aktiviteten er lederutviklingssamlingene (LU-samling) som går over alle seks semestre i utdanningen. I tillegg kommer grunnkurs i utviklende lederskap (UL) som går midt i 3. semester, og skriving av kadettene lederskapsfilosofi. I forbindelse med den kontinuerlige lederutviklingen bruker kadettene og deres veileder lederutviklingskontrakter (LU-kontrakt) eller personlig lederutviklingsplan som et hjelpemiddel for å sette opp målsetninger og innrette sin innsats for å nå målene.

Figur 1 viser konseptet for lederutvikling. Aktiviteten som er merket med grått i modellen, er den aktiviteten som er sentral i PLU, og som reguleres av dette dokumentet. LU-samlinger er eksplisitt vist to ganger i modellen, men det er totalt 14 LU-samlinger fordelt på alle seks semestre. I tillegg til aktivitetene vist med grått i modellen, er det en hel rekke aktiviteter som direkte eller indirekte påvirker lederutviklingen på Krigsskolen,

disse er markert med beige. Denne aktiviteten omfatter all undervisning⁴, kurs, øvelser, sosiale arrangementer, personlighetstester, tilbakemeldinger kadettene får av veileder eller hverandre, verdidiskusjoner osv. I modellen er det bare tatt med et lite utvalg av disse aktivitetene for å vise noe av kompleksiteten og helheten i lederutviklingen. Det er verdt å merke seg at øvelser og kurs, ofte betegnet som praksisarenaer, gjennomføres i forskjellige semestre gjennom hele utdanningen. Noen av LU-samlingene knyttes direkte opp mot praksisarenaene, mens andre ganger forventes det at kadettene skal nytte LU-kontrakten eller personlig lederutviklingsplan på praksisarenaer uten at det legges spesielt opp til det fra Krigsskolens side.

Grunnkurs i utviklende lederskap gjennomføres midt i 3. semester. Dette markerer et skille i lederutviklingen ved at kadettene blir presentert en helhetlig lederskapsforståelse i form av modellen for utviklende lederskap.



Figur 1. Konsept for lederutvikling. Aktiviteter merket med grått er aktiviteter som er del av PLU, men all aktivitet nevnt i figuren, er aktivitet som bidrar til lederutvikling på Krigsskolen. Dette understreker at utdanningen ved Krigsskolen må betraktes som en dannelsesprosess og at all aktivitet bidrar til sosialiseringen inn i profesjonen og utvikling av en profesjons- og lederidentitet.

4 Undervisning gir økt faglig forståelse, og dette er med på å hjelpe kadettene til å se seg selv i offisers- og lederrollen på helt nye måter. Dermed vil også vilkårene for lederutviklingen kontinuerlig endre seg.

Undervisningen i emnet militært lederskap i 1. og 2. semester gir kadettene innsikt i mange forskjellige ledelsesteorier. Ved å presentere en helhetlig lederskapsforståelse ved midten av 3. semester gir vi kadettene en modell som de kan bruke som utgangspunkt for sin videre lederutvikling. Gjennom modellen for utviklende lederskap (UL) gis de muligheten til å jobbe videre



med lederskapet sitt innenfor noen bestemte kategorier. De kan velge å bruke karaktertrekk eller lederegenskapene hentet fra UL som utgangspunkt for å sette nye målsetninger for sin egen lederutvikling. Det er ikke et krav at kadettene skal følge UL modellen i utvikling av sitt lederskap etter at grunnkurs UL er gjennomført. Krigsskolen mener modellen er et godt teoretisk utgangspunkt, men dersom enkelte kadetter har andre modeller som de opplever gir dem mening – så er det akseptabelt så lenge disse ligger innenfor profesjonens rammer.

2.1.1 LU-samlinger

Gjennomføring av lederutviklingsamlinger (LU-samlinger) er en bærende aktivitet i Krigsskolens program for lederutvikling. LU-samlingene gjennomføres to til tre ganger hvert semester og de har forskjellig varighet. Målsetningen med LU-samlingene er å binde sammen den faglige kunnskapen kadettene utvikler gjennom undervisningen, de ferdighetene som de utvikler gjennom praksis, og de erfaringene de gjør seg gjennom deltagelse på forskjellige praksisarenaer. Deltagelse i praksis fører i seg selv ikke til utvikling. LU-samlingene skal derfor legge til rette for økt bevissthet og refleksjon hos kadettene, og til slutt skal dette lede til erkjennelse av hva som er viktig og riktig med tanke på lederadferd, lederverdier og holdninger. Flere av LU-samlingene har en klar sammenheng med øvelser eller andre praksisarenaer, men det er også LU-samlinger som primært skal utfordre kadettene kognitivt eller holdningsmessig.

2.1.2 Lederutviklingskontrakt

Lederutviklingskontrakten (LU-kontrakten) er et hjelpemiddel som kadettene og deres veileder i kullet bruker den første tiden på Krigsskolen. LU-kontrakten er en kontrakt mellom kadett og kullveileder der man skriver ned og bekrefter hvilke målsetninger man ønsker å nå innen lederutvikling. I tillegg til målsetningene settes også en tidsfrist samt hvilke handlinger eller adferd kadetten skal iverksette for å nå de målsetningene han eller hun ønsker å nå. Målet med LU-kontrakten er at kadetten skal få erfaring med å

sette seg konkrete mål som de så når i løpet av en gitt tid. Dette skal senere kunne bidra til utvikling av lederskapsmessig planmessighet. Planmessighet er grunnlaget for å kunne lede seg selv og dermed andre mot fastlagte mål.

LU-kontrakten kan endres når kadetten ser at det enkelte mål er nådd, eller at kadettene ønsker å jobbe mot andre mer relevante målsetninger. Endring av LU-kontrakten gjøres i samtale med veileder. Det er satt av noe tid til arbeid med LU-kontrakten under LU-samlingene, spesielt i 1. og 2. semester. Likevel er arbeid med å nå målsetningene i LU-kontrakten, samt eventuell reforhandling av kontrakten, noe som primært gjøres som del av den kontinuerlige lederutviklingen på skolen. Dette gjøres uavhengig av LU-samlinger og ofte i sammenheng med forskjellige praksisarenaer eller medarbeidersamtaler.

Utvikling av gode LU-kontrakter som kadettene føler forpliktelse overfor, krever at kadettene selv er nøye i valg av målområde og aktuelle tiltak som skal gjennomføres. PLU legger opp til at arbeidet med LU-kontrakten starter allerede på LU-samling 1, men det er viktigere at kontrakten blir et godt verktøy enn at den blir raskt ferdig. Kadettene må få nødvendig tid og støtte fra medkadetter og veiledere til å utvikle gode kontrakter som hjelper dem i lederutviklingen. Mål som defineres første semester, bør være mulig å nå innen jul. Mål som defineres andre semester, bør være mulig å nå innen grunnkurs UL starter i tredje semester. Deretter erstattes LU-kontrakten av en personlig lederutviklingsplan.

2.1.3 Personlig lederutviklingsplan

Etter at grunnkurs UL er gjennomført i 3. semester, erstattes LU-kontrakten av en personlig lederutviklingsplan. Hensikten med skillet er å strekke kadettene oppmerksomhet mot et mer langsiktig mål. Personlig lederutviklingsplan skal senere erstattes av "*Min lederskapsfilosofi*" i samling 14.

Personlig lederutviklingsplan skal bygge på alle relevante dokumenter som kadetten har mottatt om egen lederevne og lederskapsresultater. Det kan være tjenesteuttalelser, tilbakemeldinger, personlighetstest, JTI-test⁵, 360°-lederskapstilbakemelding med mer. Personlig lederutviklingsplan bør inneholde to mål: ett for personlig utvikling og ett for karrierevalg og planlegging. Målene skal være mulig å nå i løpet av den tiden som gjenstår på Krigsskolen, slik at de også kan inngå som et grunnlag for kadettens lederskaps-

5 JTI (Jungiansk typeindeks) er en individuell vurdering ut fra åtte preferanser som vi mennesker bruker til forskjellige tider og formål. En preferanse er det vi foretrekker dersom vi kan velge fritt. Det er vi selv som kjenner våre preferanser best. Kartlegging blir foretatt gjennom et selvskåringshefte med 56 spørsmål. Spørsmålene blir analysert og gir en plassering i 16 forskjellige typer. I tillegg til selve skåringen får kadettene et hefte som beskriver grunnlaget, dimensjonene og typene. JTI beskriver ikke ferdigheter, intelligens eller evner.

filosofi. Et mål for personlig utvikling kan for eksempel dreie seg om å vise ansvarsglede⁶ i hverdagen. Nøkkelordet her er å "vise", foruten at det er nødvendig å definere hva kadetten selv legger i begrepet ansvarsglede. Det kan konkretiseres til faktiske handlinger der ansvarsglede er synlig for kadetten selv, for medkadetter og for veiledere.

Et mål for karrierevalg og planlegging kan for eksempel dreie seg om å gjøre seg kjent med kompetansenivået i avdelingen kadetten skal tjenestegjøre ved etter endt KS, og innrette egen kompetanseutvikling slik at den er nyttig og fruktbar for mottakende avdeling.

2.1.4 Min lederskapsfilosofi

Mot slutten av 6. semester skal kadettene ha skrevet sin lederskapsfilosofi.

Lederskapsfilosofien skal være et dokument som beskriver fundamentet for kadettenes lederskap i det de forlater Krigsskolen. Formen og innholdet på dokumentet er det opp til kadettene selv å velge. Det viktigste er at det som står der, er noe den enkelte mener er viktig og grunnleggende i sitt lederskap. Lederskapsfilosofien skal presenteres for andre kadetter i kullet på LU-samling 14. Dette beskrives i pkt. 3.6.2.

Etter at kadettene er ferdige på Krigsskolen, skal lederskapsfilosofien følge dem i deres utøvelse av officersyrket som grunnlag for livslang læring og lederutvikling. Når kadettene møter ved ny avdeling eller senere i nye tjenestestillinger, vil offiserenes lederskapsfilosofi måtte reforhandles i møte med den nye avdelingens kultur eller ny sjefs intensjon og dennes visjoner, verdier, forventninger og prioriteringer. Over tid og i møte med stadig nye utfordringer og tjenestestillinger vil lederskapsfilosofien utvikle en fast kjerne som ikke endres med tjenestestilling eller avdelingstilhørighet. Dette er kjernen i den enkelte offisers lederskap – dette er den enkeltes lederskapsfilosofi. Den lederskapsfilosofien som utvikles ved avsluttet Krigsskole, må betraktes som avslutningen på lederutviklingen på Krigsskolen, samtidig som den er starten på utviklingen av en grundigere og mer livsvarig lederskapsfilosofi.

2.2 Utviklende lederskap

Modellen for utviklende lederskap (UL) er valgt som den primære lederskapsmodellen på Krigsskolen. UL er en helhetlig lederskapsmodell utarbeidet ved Försvarshögskolan i Sverige⁷. Modellen tar utgangspunkt i den amerikanske lederskapsteorien *Transformational Leadership*⁸ og lederstilsmodellen *Full range leadership*⁹. Den er tilpasset

6 Ansvarsglede er nevnt her som *et eksempel* på et begrep som kadettene kan bygge planen rundt. Det finnes mange andre begreper, verdier eller karaktertrekk som kan brukes i lederutviklingsplanen.

7 Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (2009). *Direkt Lederskap*. Stockholm: Försvarshögskolan.

8 Bass, Bernard M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. London: Lawrence Erlaun Associate publishers.

9 Avolio, Bruce J & Bass, Bernard M. (1991). *The full range of leadership development: basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass Avolio & Associates.

nordiske forhold og er utviklet til bruk for militært personell. Konseptet knyttet til lederstilen utviklende lederskap er pr i dag den teorien som best operasjonaliserer kravene som settes til oppdragsbasert ledelse slik dette er beskrevet i FFOD¹⁰. Dette dokumentet vil ikke redegjøre inngående for UL som lederskapsteori, men vil kort nevne lederstilsmodellen.

Lederstilsmodellen definerer tre lederstiler. Det er ikke hensiktsmessig å definere bare en stil ettersom hver enkelt leder normalt har adferdstrekk som gjenspeiler flere stiler. Modellen sier hvilke adferdstrekk som er hensiktsmessige for å utløse ressurser hos andre, og den formidler adferdstrekk som ikke fører til optimale ressurser når det gjelder å lede andre og oppnå ønsket oppdragsløsning.

Figur 2 viser lederstilsmodellen. De tre lederstilene som modellen bygges opp rundt, er *ikke-lederskap*, *konvensjonelt lederskap* og *utviklende lederskap*. Den stiplede linjen i modellen viser hvilke atferdstrekk det er ønskelig å ha en høy frekvens av, og hvilke det ikke er hensiktsmessig å benytte så ofte.



Figur 2: Lederstilsmodellen

10 Forsvarsstaben (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvaret stabsskole. Kap 6 – Den militære profesjon.

Under den stiplede streken finner vi adferd som er lite ønskelig hos ledere. Å la ting skure og gå uten å involvere seg eller å kontrollere mer enn nødvendig – har vist seg å ikke føre til optimal oppdragsløsning eller gode resultater. Det samme gjelder å regulere medarbeideres adferd gjennom straff og belønning. Forskning viser at mennesker som utsettes for denne typen lederskap, ikke yter optimalt. Begrunnelsene kan være mange, det kan dreie seg om frykt, maktesløshet, hevnjerrighet eller irritasjon. Navnene på lederstilene referer til lederens typiske adferds- eller handlingsmønstre.

Over streken finner vi adferdstrekk hos lederen som har vist seg å føre til gode resultater. Kontroll i form av å iverksette tiltak, involvere medarbeidere der det er mulig, oppfordre til delaktighet – samt å ta vare på personellet gir gode resultater og effektive organisasjoner. At lederen fremstår som en god rollemodell er også viktig. I situasjoner der leder og underordnet er gjensidig avhengige av den andres kompetanse og vilje for å løse oppgavene, er identifikasjon viktig. Den som blir ledet, arbeider best dersom han eller hun kan identifisere seg med sin leder og organisasjonens verdier. Dette fordrer at lederen fremstår som autentisk i sin væremåte og lederadferd.

Den militære virkeligheten bærer ofte preg av situasjoner der det kan stå om liv og død. Autoritært lederskap og direkte tilbakemeldinger har sin plass i modellen under det utviklende lederskapet dersom hensikten med lederadferden er å løse oppdraget og ta vare på personellet. Dette er en form for direkte lederskap der hensikten alltid er å løse oppdrag samtidig som man har en underliggende intensjon om at de man leder, skal bruke sine ressurser, sin vilje og sine evner – til å bidra til best mulig oppdragsløsning. Personlig omsorg slik det brukes i modellen, kan derfor både dreie seg om absolutt grensesetting eller ordregiving og ivaretagelse gjennom positiv omtanke.

Lederstilsmodellen danner grunnlag for den 360°-lederskapsevaluering som kadettene får under grunnkurs i utviklende lederskap. 360°-evalueringen bygger på tilbakemeldinger fra over-, side- og underordnede fra den siste stillingen de hadde før de kom inn på Krigsskolen. Unntaksvis kan man bli evaluert av over- og sideordnede i kullet på Krigsskolen.

2.3 Ansvarsfordeling

2.3.1 Roller og ansvar

Kadettene er selv ansvarlige for sin egen lederutvikling. Kadettene er gitt plass på Krigsskolen gjennom en seleksjonsprosess der blant annet evner og vilje til utvikling er et av seleksjonskriteriene. Kadettene skal tilegne seg tilstrekkelig faglig kunnskap til å kunne se sitt eget lederskap i lys av ledelsesteorier eller andres erfaringer fra krig eller krigsliknende situasjoner. Kadettene skal selv ta initiativ på praksisarenaer for å sikre at de får praktisk erfaring i tillegg til faglig kunnskap. Kadettene skal reflektere alene eller sammen med medkadetter eller veiledere over den adferden og de holdninger de viser.

Alt dette skal sammen bidra til at de utvikler en personlig lederstil og en trygghet i rollen som militær leder. Dette skal oppsummeres i en lederskapsfilosofi som de presenterer mot slutten av Krigsskoleutdanningen.

Kadettene som starter sin utdanning på Krigsskolen, har et vidt spekter av tjenesteerfaring før de starter på Krigsskolen. Noen har erfaring eller kompetanse som i mange tilfeller overgår den kompetansen og erfaringer Krigsskolens ansatte har. Krigsskolen ser på disse kadettene erfaringer som en verdifull ressurs i sammenheng med lederutvikling. Det er viktig at kadetter som har slik kompetanse, gis mulighet til å bidra til å øke kvaliteten på LU-samlingene gjennom foredrag eller andre muligheter til å dele sine erfaringer.

Kadettavdelingen ved avdelingsforstander og veilederne i kullet har ansvaret for å tilrettelegge for den systematiske lederutviklingen. Dette gjøres primært gjennom lederutviklingssamlinger (LU-samlinger) og på praksisarenaer. Det er avdelingsforstander som er ansvarlig for å sikre LU-samlingene en hensiktsmessig plass i semestrene og planlegge det administrative omkring samlingene. LU-samlingene er beskrevet inngående i kapittel 3. Dersom avdelingsforstander ser at kullet har behov for å gjennomføre lederutviklingsaktivitet som ikke er beskrevet i PLU, så er dette hans eller hennes privilegium. Dette bør komme i tillegg til den aktiviteten som PLU beskriver.

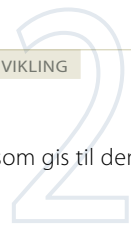
Seksjon for lederskap (SL) skal støtte kadettavdelingen i gjennomføringen av LU-samlingene og står faglig ansvarlig for PLU. Dersom LU-samlingen inneholder faglige forelesninger eller aktivitet som krever spesiell kompetanse, skal SL bidra aktivt. Faglærer ledelse¹¹ er den som sammen med avdelingsforstander planlegger og tilrettelegger for den systematiske lederutviklingen i kullet. Revisjon av PLU er HA ledelse sitt ansvar i samarbeid med kadettavdelingen.

Alle ansatte på Krigsskolen, om det er i fagavdelinger eller i administrasjonen, har et ansvar for å bidra til kadettene lederutvikling. Dette gjøres enten direkte i form av deltagelse i undervisningen eller indirekte i form av å være gode rollemodeller for kadettene.

2.3.2 Tilbakemeldinger

Kadettene skal ha skriftlige og muntlige vurderinger og tilbakemeldinger i løpet av utdanningen på Krigsskolen. Det er avdelingsforstander og veilederne i kullet som er ansvarlig for at tilbakemeldingene blir gitt. Dersom det er faglærer eller en av kadettene som gir dem, skal likevel avdelingsforstander eller veilederne ha oversikt over til-

¹¹ Faglærer ledelse er den faste instruktøren fra SL som følger et kull i et eller flere semestre. Se også Emneplan for ledelse ved Krigsskolen 2009, pkt 1.6.2



bakemeldingene og danne seg et helhetlig bilde av alle tilbakemeldinger som gis til den enkelte kadett.

Skriftlig tilbakemelding gis i forbindelse med årlige tjenesteuttalelser (på blanketten for elev ved Forsvarets skoler) etter vinterøvelsen i 2. semester, etter stridskurset og etter føringsøvelsen i 6. semester. I tillegg skal skriftlig tilbakemelding gis til troppsjef (tilsv.) og høyere lederstillinger etter alle øvelser. I tillegg bør skriftlig eller muntlig tilbakemelding gis i forbindelse med halvårlig samtale mellom veileder og kadett – og i forbindelse med revisjon av LU-kontrakt eller arbeidet med personlig lederutviklingskontrakt. Muntlig tilbakemelding skal gis etter alle føringer eller instruksjon der skriftlig tilbakemelding ikke gis.

I tillegg til tilbakemeldinger nevnt i PLU kommer alle andre uformelle tilbakemeldinger fra faglærere eller medkadetter i forbindelse med undervisning, praksisarenaer eller annen aktivitet på skolen. Disse tilbakemeldingene reguleres ikke av PLU.

3 Lederutviklingssamlinger

Som vist i kapittel 2 er LU-samlingene en sentral aktivitet i PLU. Dette kapittelet beskriver alle 14 LU-samlingene som skal gjennomføres i løpet av seks semestre. Beskrivelsene er et utgangspunkt for samlingene, og det er opp til kadettavdelingens instruktører og faglærer i ledelse å fylle samlingen med innhold basert på beskrivelsene i dette kapittelet.

LU-samlingene og arbeidet med lederutvikling kan organiseres på forskjellige måter. Under en del av samlingene er organiseringen angitt i dette kapittelet. Der det ikke er angitt noen spesiell form eller organisering, kan avdelingsforstander velge dette selv. Avdelingsforstander bør spesielt være bevisst på hvordan kadettene organiseres i grupper, triader eller makkerpar. En del av de temaene som tas opp på samlingene, kan det være nyttig å bygge videre på under senere samlinger ved at man beholder grupper, triader eller makkerpar over lengre tid. Dette kan være spesielt viktig etter 3. semester og under arbeidet med egen lederskapsfilosofi. Det kan være en idé for eksempel å sette sammen grupper bestående av to eller flere makkerpar.

Vedlegg A gir en oversikt over alle LU-samlingene gjennom seks semestre.

3.1 Første semester

3.1.1 LU-samling 1 – Grunnlag

LU-samling 1 er oppstarten i lederutviklingsprosessen. Samlingen gjennomføres umiddelbart etter øvelse grunnlag og går over to dager. LU-samlingen bør sees på som en fortsettelse av de prosessene som har startet i lagene under øvelsen.

Hensikt og mål

Hensikt med LU-samling 1 er å gi kadettene en forståelse for hva lederutvikling er, og hvordan Krigsskolen skal legge til rette for det. Målet med samlingen er at kadettene skal forstå hva PLU og LU er. De skal forstå hvordan LU-samlingene er ment å være en arena for diskusjon og refleksjon rundt egen lederutvikling, og at LU-kontrakten er et verktøy for egen utvikling. Det er viktig at kadettene i løpet av samlingen forstår sitt eget ansvar i arbeidet med lederutviklingen. De må også gis et bilde av hva lederskapsfilosofien skal være. Slutttilstanden er nådd når kadettene har et ønske om å arbeide med egen lederutvikling og de har et bilde av hvordan dette skal gjøres på Krigsskolen. Sammen skal dette være et godt utgangspunkt for å skrive den første LU-kontrakten.



Gjennomføring

LU-samling 1 er oppstarten i lederutviklingsprosessen. Samlingens viktigste funksjon er derfor å danne et grunnlag for hver enkelt kadetts lederutvikling og å skape motivasjon for den lederutviklingen som skal følge. Samlingen kommer tett på øvelse grunnlag der kadettene har fått mulighet til å bli bedre kjent, og de har blitt litt tryggere på hverandre. Erfaringer fra øvelsen må man bygge videre på under samlingen, og situasjoner fra øvelsen kan være et godt utgangspunkt for de praktiske øvelsene eller diskusjoner under samlingen.

På samlingens første dag skal kadettene få en innføring i selvrefleksjon, tilbakemeldinger og selvforståelse. Å kjenne egne styrker og svakheter er utgangspunktet for å lede på en god måte. Selvforståelse er også grunnlaget for å forstå andres behov og potensial. Å utvikle et realistisk selvilde og troen på egen vilje og evne er grunnleggende for Krigsskolens lederutvikling. Kadettene skal også gjennomføre en kartlegging av personlige preferanser basert på Jungiansk typeindeks (JTI), og begynne med å formulere egne målsetninger i forbindelse med arbeidet med den første LU-kontrakten. Samlingens første dag kan legges opp etter følgende mønster:

Del I Hva er PLU? Hva er LU? Hvorfor lederutvikling? Hvordan utvikles ledere?

Del II Hvem er jeg? (selvforståelse)

- selvrefleksjon (hva har jeg vist av meg selv på øvelse grunnlag?)
- tilbakemeldinger fra de andre i laget
- JTI-test¹², gjennomgang av teorien, testen og vurdering av resultatet
- oppsummering – hvem er jeg? Overlapping mellom egne og andres observasjoner/bedømminger sier noe om hvor godt du kjenner deg selv

På samlingens andre dag skal hver enkelt kadett starte arbeidet med å finne målsetninger for egen utvikling. Egne forbilder og profesjonens rammer danner grunnlag for hver enkelt kadetts mål. Disse skal konkretiseres i LU-kontrakten. Samlingens andre dag kan legges opp etter følgende mønster:

Del I Hva vil jeg bli (utvikling av egne målsetninger)

- egne forbilder
- andres forbilder
- Hærens offiserskodeks

Del II Hvordan skal jeg bli det (LU-kontrakt)

- gode mål – SMARTØF¹³ og NØHR¹⁴
- individuell jobbing med egen LU-kontrakt
- diskusjoner med veiledere eller gruppen

Ressurser

LU-samling 1 gjennomføres over to dager (8+8 timer). For å skape en god ramme rundt samlingen uten unødvendige forstyrrelser – kan det være fornuftig å komme bort fra skoleområdet på Linderud. Lokalene i T-10 er godt egnet for samlingen.

12 Ringstad, Hallvard E & Ødegård, Thor (2007). *Typeforståelse. Jungs typepsykologi – en praktisk innføring*. Oslo: Optimas. Revidert 3.utgave.

13 SMARTØF er et huskeord for utvikling av gode målsetninger. Det står for spesifikke, målbare (sansbare), attraktive, realistiske, tidsbestemt, økologisk, formulert positivt.

14 NØHR er et huskeord for utvikling av gode målsetninger. Det står for nå situasjon, ønsket situasjon, hindringer, ressurser.

Alle veiledere og avdelingsforstander i kullet må delta på samlingen. Spesielt i jobbing med utvikling av LU-kontrakter er dette viktig. Det ideelle er at det er en veileder pr. lag når tilbakemeldinger gis i lagene. De faglige forelesningene bør gjennomføres av faglærer i ledelse fra seksjon for lederskap (SL). JTI-tester og gjennomgang må gjennomføres av sertifisert instruktør. Ettersom en overordnet målsetning med samlingen er motivasjon for videre lederutvikling, er det viktig at samlingen er godt planlagt og at gjennomføringen oppleves både som relevant og også konkret nok til at kadettene kommer et stykke på vei i arbeidet med LU-kontrakten.

3.1.2 LU-samling 2 – Tilbakemeldingskultur

LU-samling 2 gjennomføres i forbindelse med øvelse infanteristrid I. I forkant av øvelsen har kadettene hatt undervisning i laget i strid (emnet taktikk og operasjoner), situasjonsforståelse og beslutningstaking¹⁵ og evalueringsmetoden "After Action Review" (AAR)¹⁶. LU-samlingen må sees i sammenheng med denne undervisningen og legges opp med en kort del før øvelsen og resten av LU-samlingen etter øvelsen.



Hensikt og mål

Hensikten med LU-samlingen er å bli kjent med tilbakemelding som lederutviklingsverktøy og utvikle en sunn tilbakemeldingskultur i kullet. Målet med samlingen er at kadettene skal gi og ta imot tilbakemeldinger. Kadettene skal forstå og få erfaring med hvordan tilbakemeldinger kan bidra til selvinnsett, og hvorfor det er viktig i lederutviklingen. Kadettene skal få erfaring med hvordan en åpen og trygg avdelingskultur er et

15 Krigsskolen (2009). Emneplan for ledelse ved Krigsskolen. Pkt 2.2.3 (situasjonsforståelse, beslutningstaking) og pkt 2.3.3 (AAR)

16 Larsen, Christopher & Wade, Norman M. (2008). The small unit tactics SMARTbook. Florida: The Lightning Press. First Edition.

godt utgangspunkt for lederutvikling. Sluttilstanden er nådd når kadettene med utgangspunkt i erfaringene fra øvelse infanteristrid I har fått praktisk erfaring med å gi og ta imot tilbakemeldinger og har reflektert rundt hvordan disse kan bidra i egen og andres lederutvikling.

Gjennomføring

Åpenhet og trygghet er en forutsetning for at kadettene skal være villige til å gi og ta imot tilbakemeldinger. Vektlegging av gjensidig respekt og et ønske om å gjøre hverandre gode som grunnleggende holdninger i kullet, er utgangspunkt for å få en god tilbakemeldingskultur. Den delen av samlingen som gjennomføres før øvelsen, legger vekt på tilbakemeldingskultur og målsetninger med øvelsen og kan legges opp etter følgende mønster:

Del I – Innledning til øvelsen (3 timer)

- hva er god tilbakemeldingskultur? (plenum)
- gjennomgang av øvelse infanteristrid I – hvilke muligheter finnes? (plenum)
- hvilke normer skal gjelde i laget? (lag)
- hva vil du ha ut av øvelsen, og hvordan deler laget tilbakemeldinger? (lag)
- status på arbeidet med LU-kontrakten (lag/individuell)

Tilbakemeldinger er velegnet for å forstå hvordan man blir oppfattet av andre. Det er også viktig for å bli klar over sider ved seg selv man ikke er bevisst på. JoHaris vindu er en modell som på en enkel måte illustrerer dette. Den delen av samlingen som gjennomføres etter øvelsen, legger vekt på tilbakemeldinger som basis for personlig utvikling. Det er også viktig at kadettene ser at denne type tilbakemelding kan være et viktig element i gjennomføring av AAR¹⁷ i en avdeling etter at taktiske oppdrag er løst, og at dette gir effekt med tanke på erfaringsoverføring i laget. Samlingen etter øvelsen kan legges opp etter følgende mønster:

Del II – Tilbakemeldinger etter øvelsen (6 timer)

- introduksjon til tilbakemeldinger (i plenum). JoHaris vindu. Hva er en god tilbakemelding? Hvordan gi en tilbakemelding? Hvordan ta imot tilbakemelding?
- runde med tilbakemeldinger (i laget)
- individuelt arbeid med LU-kontrakten. Hva har tilbakemeldingene gitt? Er noen av målene mine allerede nådd? Hvorfor lykkes jeg med utviklingen? Hva skal jeg ta tak i? Må jeg revidere LU-kontrakten?

17 After Action Review gjennomført i en taktisk ramme omfatter fire steg. 1) Hva var planen, 2) Hva skjedde / hva gjorde vi, 3) Hva var riktig og hva var galt i det vi gjorde, 4) Hva må gjøres annerledes neste gang. Se forrige note for referanse.

Ressurser

LU-samling 2 gjennomføres over to dager med totalt (3+6 timer). Samlingen bør gjennomføres i plenumssal og grupperom for hvert lag. Hver gruppe bør ha en veileder som er med og legger til rette for tilbakemeldingsprosessene i laget.

3.2 Andre semester

Den overordnede faglige hensikten i andre semester er *mestring*. Mestring er også tema for de tre LU-samlingene som gjennomføres i semesteret. LU-samlingene skal ha en klar sammenheng med den teorien som foreleses i delemne direkte lederskap og de praksisarenaene som gjennomføres i semesteret: vinterøvelsen, fallskjermhoppekurset og stridskurset.

3.2.1 LU-samling 3 – Ledelse av laget

LU-samling 3 gjennomføres i to deler, delvis før og delvis etter vinterøvelse I. Samlingen fungerer både som en integrert del av planlegging og forberedelse til øvelsen og som del av oppsummering og AAR etter øvelsen. I forkant av LU-samlingen blir det gjennomført undervisning i gruppeprosesser, lagbygging, avdelingsånd, stridsutholdenhet og motivasjon¹⁸. LU-samlingen må sees som en fortsettelse av denne undervisningen der teori fra undervisningen settes ut i praktisk handling under vinterøvelsen.



Hensikt og mål

Hensikten med LU-samling 3 er å øke kadettene oppmerksomhet for laget som enhet generelt og for ledelse av lag i krevende situasjoner og utvikling av samhold spesielt. Målet med samlingen er at kadettene skal få erfaring med lederskap i krevende situasjoner. Kadettene skal få økt bevissthet rundt sin rolle i laget. Kadettene skal få erfaring med hvordan deling av egne forventninger og utvikling av felles mål før øvelsen (første del av samlingen) og deretter samarbeid gjennom vinterøvelsen bidrar til utvikling av samhold i laget. Kadettene skal erfare hvordan samhold og samarbeid er viktige faktorer for at enheten skal løse sitt oppdrag. Slutttilstanden er nådd når kadettene med bakgrunn i sin forståelse av lederskap og gruppeprosesser, personlige egenskaper og erfaringer fra vinterøvelsen opplever økt bevissthet for egne ferdigheter som leder, og

18 Krigsskolen (2009). Emneplan for ledelse ved Krigsskolen. Pkt 3.2.2.

hvordan gruppeprosesser forsterkes i krevende situasjoner. Det er også viktig at kadettene ser overføringsverdien fra vinterøvelsen til generelt krevende oppdrag og operasjoner som de kommer opp i senere.

Gjennomføring

I første del av samlingen samles lagene som skal arbeide sammen under vinterøvelsen. Det arbeides både med individuelle mål og lagets mål. De individuelle målene brukes som utgangspunkt for utfordringer som den enkelte kadett har behov for å trene på i ledelse av laget. Lagets mål settes med bakgrunn i hva laget kollektivt mener er viktig å gjøre for å prestere sammen på en god måte. Dette innebærer deling av forventninger til hverandre og utvikling av et felles normsett. Gitt øvelsens natur, og at ledelse av laget aktualiseres, blir "lag", "ledelse av lag", "prestasjon under krevende situasjoner" og "utvikling av samhold" viktige diskusjonspunkter.



Del I – Før vinterøvelsen (4 timer)

- status på arbeidet med LU-kontrakten (den enkelte deler med laget)
- klargjøring av individuelle forventninger, utfordringer, ønsker, behov og målsetninger for vinterøvelsen
- klargjøring av lagets ønsker, behov og målsetninger for vinterøvelsen
- dialog som ender i utvikling av et felles normsett for hva som er god ledelse av laget under vinterøvelsen

I etterkant av øvelsen gjennomføres den andre delen av samlingen. Da oppsummeres og vurderes den enkeltes og lagets prestasjoner og erfaringer i lys av de målsetningene og normene som ble fastsatt før øvelsen.

Del II – Etter vinterøvelsen (8 timer)

- oppsummering av lagets prestasjon under vinterøvelsen
- tilbakemeldingsrunder på den enkeltes lederprestasjoner og bidrag i laget under vinterøvelsen
- refleksjon. Hva har erfaringene fra vinterøvelsen og tilbakemeldingene gitt? Hva skal jeg ta med meg videre? Har jeg behov for å revidere LU-kontrakten?

Det veksles mellom individuelt og gruppearbeid. Individuelt arbeid forgår ved refleksjon rundt egne forventninger, utfordringer, ønsker, behov og målsetninger i starten av del 1 av samlingen. Samlingen fortsetter deretter med gruppearbeid. Gruppearbeidet forgår gjennom diskusjoner, deling av forventninger og tilbakemeldinger. Samlingen krever betydelige bidrag fra hver av kadettene.

Ressurser

LU-samling 3 gjennomføres i to deler (4+8). Laget har behov for et rom hvor de kan arbeide uforstyrret, og samlingen bør gjennomføres på Krigsskolen integrert med annet etterarbeid etter vinterøvelsen.

Hvert lag har behov for minst en erfaren veileder. Veilederen må ha inngående kjennskap til øvelsen, helst skal det være den veilederen som fulgte laget under deler av øvelsen. Erfaringsmessig er denne samlingen ganske krevende, og det stilles krav om at veilederen er trygg i sin rolle som tilrettelegger i gruppen. Det er mulig å bruke to veiledere der den ene deltok på øvelsen og kan fungerer som et korrektiv, mens den andre har god prosesskompetanse.

I planleggingen av vinterøvelsen er det viktig at lagene settes sammen på en måte som gjør at de er sammen i størst mulig del av øvelsen. Laget bør som et minimum være sammen under Forøvelse vinter, fjellkurs vinter og fjellmarsj vinter. At laget er noenlunde samlet på skyteøvelse vinter og den taktiske delen av vinterøvelsen, feltøvelse vinter, er også en fordel.

3.2.2 LU-samling 4 – Mestring av akutt stress



Tema for LU-samling 4 er stressmestring og mestringstrategier. LU-samlingen er en integrert del av fallskjermhoppekurset og gjennomføres etter at hoppekurset er gjennomført. Før samlingen gjennomføres det teoretisk undervisning i stress og stressmestring¹⁹, og kadettene har gjennomført fallskjermhoppekurs.

Hensikt og mål

Hensikten med LU-samlingen er å gi den enkelte kadett en mulighet til å reflektere over egen individuell mestring i forbindelse med fallskjermhoppekurset. Samlingen skal bidra til å gi kadettene et

19 Krigsskolen (2009). Emneplan for ledelse ved Krigsskolen. Pkt 2.2.3 og 3.2.2. Undervisningen omfatter normalt teori om hva mestring er, hva som er normale stressreaksjoner og hvordan kroppen reagerer på stress. I tillegg er det en gjennomgang av praktiske mestringstrategier samt praktisk trening på disse strategiene i ulike caser.

realistisk selvbilde og økt mestringstro. Målet er at kadettene skal bli mer oppmerksomme på og ha bedre innsikt i egne og andres mestningsstrategier. Slutttilstanden er nådd når kadettene har økt innsikt i egne og andres mestningsstrategier samt har forståelse av at mennesker opplever og reagerer ulikt på stress.



Gjennomføring

LU-samlingen brukes til å diskutere og reflektere over sammenhengen mellom stressmestringsteorier og hvordan den enkelte erfarte og mestret det stresset de ble utsatt for under fallskjermhoppekurset. Dette gjøres gjennom å reflektere over de mestningsstrategier som den enkelte benyttet i løpet av fallskjermhoppekurset, og vurdere om de virket eller ikke. Videre deles erfaringer fra mestring av fallskjermhopping med andre i kullet i den hensikt å belyse ulike måter å mestre på. Normalt gjennomføres LU-samlingen etter at kurset er avsluttet, men det kan også legges til rette for å ta en kort samling på en av kveldene under kurset.

Relevante spørsmål som kan diskuteres eller reflekteres rundt, er:

- hvordan reagerte jeg på stress under hoppekurset (fysiologisk)?
- hvordan fungerte jeg under stress (adferd)?
- hvordan kan jeg mestre dette bedre neste gang (mestningsstrategier)?
- hva var din største utfordring i løpet av fallskjermkurset?
- hva gjorde du for å mestre denne utfordringen?
- hva er det viktigste du har lært om deg selv i løpet av kurset?
- hvor i løpet av kurset opplevde du størst stress?
- hvor i løpet av kurset opplevde du størst mestring?
- hvordan opplevde du den drill som ble gjennomført?

Etter samlingen bør målsetninger i LU-kontrakten knyttet til stressmestring revideres, og nye målsetninger som er viktige i forberedelsene til stridskurset, kan settes opp.

Ressurser

LU-samling 4 gjennomføres over en økt (4 timer) etter fallskjermhoppekurset. I tillegg kan det gjennomføres en samling i løpet av kurset hvis kursprogrammet tillater det. Det er behov for en plenumsal og sittegrupper/grupperom til hver gruppe som skal dele erfaringer etter kurset. Inndeling av grupper gjøres av veiledere. LU-samlingen

planlegges og gjennomføres av kulllets instruktører med faglig støtte fra seksjon for lederskap.

3.2.3 LU-samling 5 – Mestring i strid

LU-samling 5 gjennomføres som en integrert del av stridskurset, og tema for samlingen er mestring og ledelse under ekstreme påkjenninger. Samlingen planlegges sammen med stridskurset, og målsetninger og gjennomføring må i stor grad tilpasses dette.

Hensikt og mål

Hensikten med samlingen er å tydeliggjøre læringsmomenter fra stridskurset for å skape grunnlag for personlig utvikling og økt personlig robusthet. Målet med samlingen er at kadettene skal kunne reflektere over sine egne prestasjoner under stridskurset, og gjennom dette identifisere sin egen evne til å fungere som leder under ekstreme påkjenninger. Det er også en målsetning at kadettene blir bedre kjent med sine



egne begrensninger slik at de ikke setter seg i situasjoner senere der de ikke fungerer som ledere. Slutttilstanden er nådd når kadettene er økt, og når de har fått økt innsikt i egen og andres evne til å mestre stress og ekstreme påkjenninger.

Gjennomføring

LU-samling 5 skal fungere som en oppsummering av semesteret der stressmestring har vært tema. I løpet av samlingen vil den enkelte få en personlig tilbakemelding på hvordan han eller hun har fungert under stridskurset både fra laget og fra veilederne som fulgte laget. Gjennom samlingen etter stridskurset er det to sentrale spørsmål som kan stilles:

- med bakgrunn i stridskurset – hvem ville du gått i strid med, og hvorfor det?
- hvilke trekk er det som gjør at du vil følge ham eller henne i strid? Er det lederskapet, karisma, vilje, evne til å kommunisere, omsorg, ansvarsglede, eller andre egenskaper?

Etter samlingen bør kadettene revidere sin LU-kontrakt.

Samlingen legges opp med en del før og en del etter stridskurset. Etter stridskurset gjennomføres samlingen både som samtaler mellom den enkelte kadett og veileder(e) og som samling i laget.



Del I – Før stridskurset (4 timer)

- kadettene presenterer forventninger til seg selv under kurset. Tidligere erfaringer, egne styrker og svakheter
- kadettene presenterer hvilke forventninger laget kan ha til ham/henne. Hva kan jeg bidra med? Hva trenger jeg hjelp til?
- laget fastsetter målsetninger og regler for laget under kurset

Under stridskurset noterer kadettene egne erfaringer, tanker og refleksjoner i *blåboka*. Dette er viktig for å kunne huske hva som har skjedd i løpet av kurset. Blåboka er ment å dokumentere følelser av glede, slit, stolthet, avmakt eller andre opplevelser som er vanskelig å rekonstruere når kurset er ferdig og man har fått sovet og spist seg opp.

Del II – Etter stridskurset, debrief og individuell refleksjon (4 timer)

- felles gjennomgang av kursets faser og momenter (teknisk debrief)
- kadettene går selv gjennom blåboka og egne minner fra kurset. Hvordan er måloppnåelsen? Hva har jeg lært om meg selv? Hva har jeg lært om andre?

Del III – Etter stridskurset, tilbakemelding (8 timer)

- felles gjennomgang i laget der hvert enkelt lagsmedlem får og gir tilbakemelding.
- den enkelte kadett får tilbakemelding fra lagsveileder(e).
- den enkelte kadett begynner å skrive sin individuelle erfaringsrapport. Rapporten oppsummerer det siste semesteret der tema har vært *mestring*. Rapporten skal leveres til veileder i kadettavdelingen på et nærmere angitt tidspunkt.

Ressurser

Samlingen gjennomføres over tre dager (4+4+8 timer) som en integrert del av stridskurset. Planen for LU-samlingen bør inngå i øvingsordren for stridskurset. Samtaler i laget må tilrettelegges av de veilederne som har fulgt laget gjennom øvelsen. Som del av samlingen skal kadettene få en gjennomgang av alle momentene som ble gjennomført under kurset. Denne tekniske debriefen gjennomføres av stridskursets øvingsleder.

3.3 Tredje semester

3.3.1 LU-samling 6 – Møte med døden

LU-samling 6 bør gjennomføres i første halvdel av tredje semester, og det bør settes av en dag.



Hensikt og mål

Hensikten med LU-samling 6 er at kadettene skal bli utfordret på egne reaksjoner i møte med døden. Kadettene skal bli introdusert til reaksjoner og mestringsstrategier ved tap av liv i egen avdeling. Videre skal kadettene bli introdusert til hvordan Forsvaret som organisasjon ivaretar avdøde og pårørende dersom dødsfall inntreffer hjemme eller i utenlandsoperasjoner. Kadettene skal avslutningsvis bli presentert for hvordan debrief aktivt kan nyttes i forbindelse med utdanning, trening og operasjoner.

Gjennomføring

Samlingen begynner med å gi kadettene et møte med døden gjennom en forelesning av en lege ved Rettsmedisinsk institutt om obduksjon. Dersom det er mulig, skal kadettene også delta ved en obduksjon. Dette skjer i så fall på Rettsmedisinsk institutt. Deretter blir det erfaringsforelesninger av mennesker som har mistet noen i en operativ

kontekst. Samlingen skal gjøre kadettene bedre rustet til senere i offiserskarrieren å håndtere situasjoner der de møter døden ved at de kjenner til egne reaksjoner, normale reaksjonsmønstre, ulike mestringsstrategier og handlemåter.

Gjennomføringen av LU-samling 6 skal settes i sammenheng med undervisning i tema 59 (erfaringer ved å miste noen), som legger mer vekt på den teoretiske delen av temaet. LU-samlingen er tenkt å være mest mulig opplevelsels- og erfaringsbasert.

Ressurser

LU-samlingen gjennomføres over en dag (8 timer). Samlingen gjennomføres av avdelingsforstander og kadettveiledere i samarbeid med krigsskolepresten.

3.3.2 LU-samling 7 – Selvførståelse

Gjennomføringen av LU-samling 7 må sees i sammenheng med gjennomføringen av grunnkurs UL og kan med fordel ligge rett i forkant av kurset²⁰. I tillegg må innholdet og gjennomføringen ha en sammenheng med LU-samling 8, den militære profesjon, som gjennomføres mot slutten av 3. semester.

Hensikt og mål

Hensikten med samlingen er å gi kadettene innsikt i egne reaksjonsmønstre og forståelse av egen personlighet, og hvilken betydning dette har for deres utøvelse av praktisk lederskap. For å kunne kjenne andre trenger lederen å kjenne seg selv. Selvførståelse kan gi grunnlag for utvikling av selvtilitt som igjen kan bidra til å bygge tillit mellom medlemmene i avdelingen.

Målet med samlingen er at kadettene skal ha fått innsikt i sin egen personlighet. Til dette brukes et verktøy som måler fem personlighetstrekk, kalt *Big 5*²¹. Slutttilstand er nådd når kadettene har skapt seg en fornyet forståelse av egne handlinger/handlingsmønstre og kan se sammenhenger mellom personlighetstrekk og adferd. Denne innsikten skal brukes under grunnkurs UL der kadettene mottar sin 360°-lederskapsevaluering. Personlige forutsetninger og dermed personlighet er en stor del av lederens potensial for utvikling og læring. Det å arbeide med egen selvforståelse skal gi kadettene en ny dimensjon i lederutviklingsprosessen og utarbeidelsen av en personlig lederutviklingsplan.

20 LU-samling 7, grunnkurs UL og undervisning i tema (11) *den militære profesjon* bør legges til den samme uken.

21 Big 5 er navnet på en teoretisk modell som beskriver fem personlighetstrekk/faktorer som man mener predikerer *atferd*. De fem faktorene er nevrotisisme, ekstraversjon, åpenhet, medmenneskelighet og planmessighet.
John, O.P (1990). The "Big Five" factor taxonomy. I: Pervin, L. A (red). *Handbook of personality: Theory and research*. New York: The Guilford Press. Side 66-100.

Gjennomføring

Det gjennomføres en personlighetstest (NEO PI-R) som måler *Big 5* i god tid før samlingen. Samlingen gjennomføres over en dag i grupper på klassestørrelse eller halvplenum med tilstrekkelig antall veiledere. Det er et poeng å synliggjøre sammenhengen mellom personlighetsdimensjoner, personlighetstrekk og adferd for å bevisstgjøre kadettene på hvordan de kan påvirke sin egen utviklingsprosess hensiktsmessig. Samlingen bør derfor starte med introduksjon av begrepene i *Big 5* og personlighetens betydning for utøvelse av lederskap. Deretter bør kadettene få tid til å studere sitt eget testresultat og finne ulike sammenhenger og mønstre. Det bør være veiledere tilgjengelig for samtale i denne perioden. Deretter samles kadettene i triader for tilbakemelding og veiledning. Det er hensiktsmessig at samtalen i gruppene konsentreres omkring henholdsvis gjenkjennelse av adferdsmønstre og virkning av disse samt felles diskusjon om måter å videreutvikle hensiktsmessig lederadferd på som er troverdig og mulig å gjennomføre for den enkelte.

Ressurser

LU samlingen gjennomføres over en dag (8 timer). Det kreves at det er en sertifisert testadministrator som distribuerer testmateriell og fordeler testresultater til kadettene. I tillegg kreves det et tilstrekkelig antall veiledere som kan bistå kadettene i å forstå sine testresultater.

3.3.3 LU-samling 8 – Den militære profesjon

LU-samling 8 gjennomføres mot slutten av tredje semester. Samlingen må sees i sammenheng med grunnkurs utviklende lederskap, tema (11) den militære profesjon²² og undervisningen i modul 3.2 – krig og samfunn i fem epoker.

Hensikt og mål

Hensikten med samlingen er at kadettene skal forstå hvilke forventninger samfunnet har til offiserer, og hvordan deres utvikling som offiserer påvirkes av dette. Målet med samlingen er at kadettene skal reflektere rundt eget profesjonsvalg, og hvilke konsekvenser dette valget har for dem. Slutttilstand er nådd når kadettene har fått et bedre grunnlag for å utvikle en profesjonsidentitet som ivaretar individets behov og Forsvarets kollektive rammer.

Gjennomføring

Samlingen legges opp med korte foredrag eller diskusjonspunkter som kadettene må ta stilling til. Foredragsholdere kan være representanter fra samfunnet (for eksempel politikere, medier, forskere) eller militære som danner en ramme rundt diskusjonen. Kadetter i kullet bør oppfordres til å holde foredrag eller innlede til diskusjonspunkter. Kadettene kan også bidra med forslag til eksterne foredragsholdere. Etter foredragene settes det av god tid til diskusjon blant kadettene i grupper eller i halvplenum.

²² Krigsskolen (2009). *Emneplan for ledelse ved Krigsskolen*. Pkt 3.3.2.

Diskusjonspunkter kan for eksempel være:

- forventninger fra samfunnet
- debatt om norske militære styrker i mediene (skal dette påvirke oss?)
- Hærens yrkeskodeks
- lov om personell og beordring til internasjonale operasjoner eller til tjeneste forskjellige steder i Norge

Det må settes av tid til jobbing med den enkeltes personlige lederutviklingsplan etter diskusjonene. LU-samlingen inngår som den siste dagen (oppfølgingsdagen) av grunnkurs UL, og kursdiplom for bestått grunnkurs UL utdeles etter LU-samling 8. Dersom det ikke gis tilstrekkelig med tid til oppfølging av personlig lederutviklingsplan, må oppfølgingsdagen legges inn senere.

Ressurser

LU samlingen gjennomføres over en dag (8 timer). Samlingen gjennomføres av kadettavdelingen med støtte fra SL til oppfølgingsdelen etter UL-kurset.

3.4 Fjerde semester

3.4.1 LU-samling 9 – Kommunikasjon

LU-samling 9 gjennomføres i fjerde semester og har en varighet på to dager. Samlingen gjennomføres før øvelse FSO og må sees i sammenheng med undervisningen i modul 4 innenfor interkulturell kommunikasjon og opprørsbekjempning. Samlingen dekker to temaer, og det er satt av en dag til hvert tema.



Hensikt og mål

Hensikten med LU-samlingen er å rette oppmerksomheten mot kommunikasjon som et av lederens viktigste virkemidler. Målet med samlingen er at kadettene skal styrke sine kommunikasjonsferdigheter slik at de kan gjøre sin kommunikasjon overbevisende og tillitvekkende. Dette tenkes oppnådd gjennom formidling av kunnskap om kommunikasjon og praktisk trening som kan bidra til en dypere forståelse for hvordan kommunikasjon kan brukes bevisst i lederrollen.

Slutttilstanden for samlingen er nådd når kadettene gjennom praktisk trening viser kommunikasjonsevner som har en overbevisende og tillitvekkende kraft. På sikt og med mer trening skal kadettene fremstå som tillitskapende ledere med troverdighet i sin kommunikasjon. I tillegg skal de ha bevissthet knyttet til hvilken effekt forskjellige kommunikasjonsformer har i forbindelse med løsning av militære oppdrag.

Gjennomføring

Den første dagen på samlingen fokuserer på troverdighet og helhet i kommunikasjon. Samlingen gjennomføres som et arbeidsseminar der samspillet mellom det å vise konkrete kommunikasjonsverktøy og praktisk øvelse vektlegges. Det gis også en faglig begrunnelse for de kommunikasjonsverktøyene som praktiseres. Arbeidsseminaret tar utgangspunkt i "cases" basert på faktiske hendelser eller realistiske situasjoner fra operasjoner. Grunnlagsmaterialet må utarbeides i forkant av samlingen og bør være av relativt ny dato slik at innholdet opplevs som relevant for kadettene.



Den andre dagen på samlingen fokuserer på kommunikasjon som et virkemiddel for å de-eskalere konflikter. Norske soldater løser sine oppdrag i møte med partene eller sivilbefolkningen i et konfliktområde, og evner og ferdigheter i kommunikasjon vil i mange tilfeller være avgjørende for hvordan utfallet av dette møtet blir. Dersom det er tid, tas momenter knyttet til kroppsspråk og ikke-verbal kommunikasjon også på denne samlingen.

Det anbefales at teknikker og kommunikasjonsverktøy som læres på samlingen, praktiseres ytterligere under øvelse fredsstøtteoperasjoner (FSO) og senere øvelser. Muntlig fremstillingsevne der kadettene i økende grad mestrer å kommunisere sine budskap

slik at de virker troverdige og vekker tillit hos andre, vil også være et tema under LU-samlingene i femte og sjette semester.

Rammefaktorer

LU-samlingen gjennomføres over to dager (8+8 timer). Samlingen gjennomføres med støtte fra eksterne instruktører. For gjennomføringen av arbeidsseminaret i kommunikasjon anbefales det å benytte skuespillere eller andre som har erfaring i å bruke kommunikasjon bevisst i utøvelsen av sitt yrke. Instruktøren må også kunne underbygge øvelsene faglig. Under gjennomføring av dag to kan personell som er trent i de-eskalering av situasjoner, hentes inn. Det kan for eksempel være personell fra gisselforhandlingsgruppa ved Oslo politikammer eller personell med erfaring fra relevante situasjoner i utlandet.

Samlingens praktiske del må gjennomføres klassevis slik at alle kadettene får deltatt i praktisk øvelse. Dag 2 kan gjennomføres i halvplenum (40), men helst i mindre grupper slik at så mange kadetter som mulig får prøve seg og det blir mulig å gi tilbakemelding. Det er vesentlig at de to dagene på samlingen kommer i beskrevet rekkefølge.

3.4.2 LU-samling 10 – Konflikthåndtering

LU-samling 10 gjennomføres i fjerde semester og har varighet på en dag.

Hensikt og mål

Hensikten med LU-samlingen er å gi kadettene kjennskap til og refleksjon rundt konflikthåndtering før, under og etter deployering til internasjonal tjeneste. Samlingen skal gi kadettene bedre forutsetning til selv å kunne håndtere konflikter i egen avdeling og/eller å forebygge slike konflikter.

Gjennomføring

Avdelinger som blir satt opp for å delta i internasjonal tjeneste, blir satt sammen av en gruppe mennesker som skal kunne operere sammen over tid i et ekstremt miljø. Dette stiller krav både til den enkeltes dyktighet på sitt område og evne til å samarbeide med øvrige i avdelingen. Det er ikke gitt at dette er problemfritt. Konflikter kan oppstå både før, under og etter deployering.



Samlingen må inkludere vurderinger om hvordan man skal håndtere konflikter i avdelingen samtidig som man skal stå sammen for å løse oppdrag dagen derpå. I tillegg skal man diskutere hvordan man bør håndtere det å sende noen hjem fra egen avdeling. Dette inkluderer hvordan man skal gjøre det som sjef, hvordan avdelingen takler det og hva det innebærer for den det gjelder. Samlingen legges opp med en blanding av faglige innspill/foredrag og diskusjon. Foredragsholdere bør ha opplevd personellkonflikter i egen avdeling i utlandet. I tillegg bør det legges opp faglige innspill/foredrag rundt problemstillingen.

Ressurser

LU-samlingen gjennomføres over en dag (8 timer). Samlingen gjennomføres på Krigsskolen og må ses i sammenheng med temaer i fjerde semester. Samlingen gjennomføres av avdelingsforstander og kadettveiledere med støtte fra seksjon for lederskap og instruktør(er) med relevant erfaring innen temaet.

3.4.3 LU-samling 11 – Ta liv

LU-samling 11 gjennomføres mot slutten av fjerde semester, og det bør settes av en dag. Samlingen kan knyttes opp mot scenario Afghanistan og tredje generasjons fredsbæring i modul 4.

Hensikt og mål

Hensikten med samlingen er å reflektere rundt det å legitimt ta liv i en militær operasjon. Hva gjør dette med den enkelte soldat, og hva gjør det med avdelingen du er sjef for? Målet er at kadettene gjennom erfaringsforedrag og diskusjoner får økt bevissthet om denne delen av den militære virkeligheten.

Samlingen skal gjøre kadettene bedre mentalt forberedt til operasjoner der det kan bli nødvendig å ta liv. I tillegg skal den gjøre kadettene bedre rustet til å diskutere temaet åpent i egen avdeling før, under og etter operasjonene.

Gjennomføring

Virkeligheten for norske soldater er annerledes i dag enn for bare noen år siden. Avdelinger er i kamphandlinger, og norske soldater tar liv i angrepsoperasjoner i Afghanistan eller andre steder der vi opererer.

LU-samlingen trekker inn personell med nyere erfaring rundt temaet. Innlederne vil gjennom foredrag dele egne tanker, erfaringer og opplevelser rundt det å ta liv. Det rent tekniske og operasjonsmessige blir lite vektlagt. Forelesningene bør være innom forberedelser før oppdraget, selve oppdraget og situasjonen etterpå. Det kan være nyttig å ha med innledere med erfaring fra ulike perspektiver eller roller i en stridssituasjon, gjerne fra operasjoner tilsvarende det kadettene kan møte i nær framtid.



Hvilke reaksjoner fikk de selv, hvilke reaksjoner møtte de fra andre i avdelingen? Innlederne bør evne å reflektere så åpent og ærlig om temaet at det kan diskuteres på tilsvarende måte blant kadettene i etterkant – det stiller derfor store krav til innledernes evne til refleksjon rundt egne opplevelser og reaksjoner om dette skal oppnås.

Samlingen legges opp med foredrag og diskusjoner alt etter hvilke foredragsholdere som har muligheten til å

bidra. Det er derfor ingen fast struktur på samlingen. Dersom gode foredragsholdere ikke er tilgjengelige mot slutten av fjerde semester, bør samlingen flyttes. Foredragene er et suksesskriterium for en verdifull samling.

Rammefaktorer

LU-samlingen gjennomføres over en dag (8 timer). Samlingen gjennomføres av avdelingsforstander og kadettveiledere i samarbeid med krigsskolepresten. Gjennomføringen kan vurderes lagt til T-10.

3.5 Femte semester

Under LU-samlingene i femte og sjette semester vil en troverdig muntlig presentasjon av en plan være viktig. Kadettene skal (så langt det passer med samlingen) presentere sine planer for gruppe, halvplenum eller plenum. Dette gjøres for å få praktisk trening i å kommunisere et budskap eller en plan muntlig. Presentasjonen bør så langt det er mulig etterfølges av en tilbakemelding på hvorvidt budskapet ble formidlet på en troverdig måte.

3.5.1 LU-samling 12 – Selvledelse

LU-samling 12 gjennomføres over en dag i forbindelse med metodekurs og i forkant av skriveperioden for bacheloroppgaven.

Hensikt og mål

Hensikten med LU-samlingen er at kadettene skal gis mulighet til å bevisstgjøre seg sine egne forutsetninger for å lede seg selv til å nå ønskede resultater. Selvledelse kan nyttes som virkemiddel i mange sammenhenger, men i dette tilfellet knyttes det konkret opp mot arbeidet med bacheloroppgaven. Målet for samlingen er at kadettene får økt kunnskap om fenomenet selvledelse, og at hver enkelt kadett skal bruke denne kunnskapen



for å utarbeide en plan for fullføring av sin egen bacheloroppgave. Det er også et mål at kadettene skal utøve selvledelse for å fullføre bacheloroppgaven innenfor normert tid. Slutttilstand er nådd når kadettene har laget en realistisk plan for arbeidet med bacheloroppgaven, og når bevissthet om selvledelse hjelper dem i arbeidet med bacheloroppgaven.

Gjennomføring

Selvledelse er metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsetninger. Målet er å frigjøre energien, kompetansen og kreativiteten som vi ofte ikke utnytter til fulle. Selvledelse innebærer å sette seg egne mål og å motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring – i motsetning til å bli ledet av andre. Dette krever sterk bevissthet om å endre etablerte tanke- og handlingsmønstre.

Før LU-samlingen må kadettene ha med foreløpige problemstillinger for bacheloroppgaven og foreløpig plan (denne utarbeides i forbindelse med prosjektbeskrivelsen for bacheloroppgaven). I tillegg må de ha oversikt over Krigsskolens aktivitetskalender, semesterplan og andre faktorer som påvirker tidsplanen fram mot jul.

Samlingen begynner med en teoretisk introduksjon til fenomenet selvledelse. Det er viktig at kadettene reflekterer over sin situasjon etter hvert teoretisk element som gjennomgås. Deretter deles kadettene i triader der de jobber med å sette teorien om selvledelse inn i rammene av sin egen situasjon. Arbeidet skal ende med at de lager en plan for hvordan de skal jobbe med bacheloroppgaven. Denne planen bør omfatte en tidsplan samt opplysninger om hvordan de skal møte utfordringer de antar de kan møte

(skrivesperre, problemer med veileder, mangel på motivasjon, datatrøbbel osv). Kadettene skal legge fram planen for triaden og få tilbakemelding på om planen er troverdig, og om den enkelte har pekt på relevante faktorer som er viktige for å kunne lede seg selv.

Stikkord for hva planen kan inneholde: milepæler, formalkrav, egne ambisjoner, innhenting og tolkning av empiriske data, disponering av tildelt tid med veileder, tid til trykking og korrektur, reservertid, balanse jobb og familie.

Rammefaktorer

LU-samlingen gjennomføres over en dag (8 timer). Den teoretiske gjennomgangen kan gjøres av instruktører fra SL. Veiledning av kadetter i triadene må gjennomføres sammen med kadettavdelingens instruktører. Dersom kadettene fagveileder kan delta, er dette en fordel. Faglærer metode må delta.

LU-samlingen bør gjennomføres i grupper fra klasse (20) til halvplenum (40).

3.6 Sjette semester

Sentralt innenfor lederutviklingen i 6. semester står arbeidet med utvikling av kadettens egen lederskapsfilosofi. I konseptet for lederutvikling ved Krigsskolen (pkt 2.1) står det at kadettene i femte og sjette semester skal jobbe med sin personlige lederutviklingsplan, men det er utvikling av lederskapsfilosofien som er målet. Troverdig muntlig presentasjon av en plan eller et budskap er også viktig under LU-samlingene i 6. semester (se pkt 3.5).

3.6.1 LU-samling 13 – OJT

LU-samling 13 gjennomføres i forbindelse med vinterøvelsen (Cold Response – tilsv.) og den gjennomføres i to deler. En del før og en del etter vinterøvelsen. Denne samlingen må også sees i sammenheng med føringsøvelsen som kommer litt senere, og er innspill til LU-samling 14 *Min lederskapsfilosofi*. LU-samlingen vil være kadettene mulighet til å bruke det de observerer ute ved avdeling, inn mot sin egen lederskapsfilosofi.

Hensikt og mål

Hensikten med LU-samlingen er å gi kadettene mulighet til å observere og erfare virkeligheten utenfor Krigsskolen. Mange har erfaringer fra før de startet på Krigsskolen, men denne må ofte friskes opp. Dette skal de gjøre først under deltagelse på vinterøvelse i regi av Brigade Nord, og deretter skal de overta sentrale ledelsesfunksjoner i en av brigadens bataljoner under føringsøvelsen. Målet med samlingen er at kadettene skal ha fått muligheten til å observere og erfare betydningen og bruken av forskjellige lederstiler i forbindelse med vinterøvelsen og føringsøvelsen i brigadens regi. Dette er med på å gi kadettene erfaringer, tro på, og innspill til egen lederskapsfilosofi. Slutttilstanden er nådd

når kadettene har fått prøvet ut egen lederstil eller erfart hvordan andres lederstil har effekt i egen avdeling. Refleksjon rundt disse erfaringene kan brukes i arbeidet med egen lederskapsfilosofi.

Gjennomføring

Samlingen gjennomføres i to deler. Del en gjennomføres før vinterøvelsen. Kadettene blir først grundig presentert for forskjellige lederstiler, karakteristikker og preferanser som de kan observere ved de avdelingene de tjenestegjør i, under vinterøvelsen. Kadettene er selv med på å definere hva, hvor og hvordan dette kan observeres. Under øvelsene skal kadettene erfare og observere ut fra de definisjonene de har kommet frem til på forhånd, og erfare hvordan forskjellige lederstiler, karakteristikker og preferanser påvirker situasjonen, undergitte, kolleger etc.

Del to skal gjennomføres etter øvelsen. Da skal observasjonene gjennomgå, og hvilken effekt den enkelte lederstil eller lederadferd hadde på egen avdeling, skal diskuteres. Diskusjonene etter øvelsen kan gjøres i grupper. Resultatet av diskusjonen skal den enkelte kadett ta med seg videre i utvikling av sin egen lederskapsfilosofi.

Stikkord for samlingen er: ledertrekk, lederstil, personlighet, karisma, preferanser, situasjonsbestemt lederskap, filosofi, personlig identitet, trygghet, komfortsone.

Rammefaktorer

Samlingen gjennomføres med en økt (4 timer) i forkant av vinterøvelsen og en økt (4 timer) i etterkant av øvelsen. Samlingen konsentreres til perioden rundt vinterøvelsen. Det vil ikke bli holdt noen liknende samling før føringsøvelsen, men det forutsettes at kadettene gjør det samme på egen hånd i forbindelse med føringsøvelsen.

LU-samlingen gjennomføres av kullets veiledere og instruktører i kadettavdelingen med faglig støtte fra instruktører fra SL.

3.6.2 LU-Samling 14 – Min lederskapsfilosofi

LU-samlingen markerer avslutningen på lederutviklingen ved Krigsskolen. Den tar opp i seg essensen fra alle tidligere LU-samlinger og helheten i dannelsen på Krigsskolen. LU-samling 14 er oppfølgingsdagen i konseptet for grunnkurs UL.

LU-samling 14 gjennomføres over en hel dag (8 timer) og skal gjennomføres etter føringsøvelsen, men før start på våpenviser fagkurs. Det er en betingelse at kadettene er ferdige med å utvikle sin lederskapsfilosofi før samlingen kan gjennomføres.

Hensikt og mål

Hensikten med LU-samling 14 er at kadettene skal utarbeide sin egen lederskapsfilosofi. Dette skal de gjøre for å forberede seg til sin offiserskarriere gjennom å ha satt ord på fundamentet for eget lederskap. Målet med samlingen er at kadettene skal ha utarbeidet sin lederskapsfilosofi, de skal presentere den for gruppen, og de skal få bekreftelse eller korrektiv på troverdigheten i den presenterte filosofien.

Slutttilstand er nådd når alle kadettene har presentert sin lederskapsfilosofi for egen gruppe, og den enkelte kadett har fått tilbakemelding på troverdigheten i presentasjonen.

Gjennomføring

Lederskapsfilosofien skal være et dokument som legger fundamentet for offiserenes lederskap. De viktigste trekkene i lederutviklingsprosessen på Krigsskolen bør oppsummeres i denne filosofien. Den skal være gjennomtenkt, reflektert og presentere de verdier, holdninger og retningslinjer som kadetten har bestemt skal gjelde i sitt lederskap. Relevante spørsmål å stille seg ved utarbeidelsen, kan være: Hva er viktig for meg som leder? Hva tror jeg på? Hva karakteriserer den lederen jeg ønsker å være? Hvilke egenskaper skal være synlige i min lederadferd. Boka *Fra godt sagt til godt gjort*²³ gir noen eksempler på hva en lederskapsfilosofi kan inneholde og hvordan den kan se ut.

Det er en forutsetning at lederskapsfilosofien er utarbeidet før samlingen. Refleksjonsboka, 360° tilbakemelding, blåboka fra stridskurs, personlighetstest, JTI typeforståelse, lederutviklingskontrakter, aktuelle tjenesteuttalelser og personlig lederutviklingsplan kan være bidrag kadettene kan nytte i den sammenhengen. Det skriftlige produktet skal leveres til veilederen før samlingen. Det er ikke satt av tid under samlingen til etterarbeid. Dette må gjøres av den enkelte kadett etter at samlingen er gjennomført.

Skriving av lederskapsfilosofien er en prosess. Skrivningen gir kadettene mulighet til å sette ord på tanker, og gjennom skrivningen ser de sammenhenger som de må reflektere over. Å fremføre filosofien er en annen prosess. Da internaliseres filosofien hos kadettene. Ved å frigjøre seg fra manus får man mulighet til å integrere det skriftlige med ord og kroppsspråk. Kadettene må presentere det de genuint tror på.

Samlingen starter med en felles repetisjon av presentasjonsteknikker, troverdig kommunikasjon og overbevisende formidling (fra veilederkurs og LU-samling 9 – kommunikasjon). Kadettene presenterer deretter sin lederskapsfilosofi for hverandre i grupper på ca. 8 kadetter. Det bør gis 30 minutter pr. kadett inkludert tilbakemelding. En veileder pr. gruppe skal delta. Hensikten med tilbakemeldingen fra gruppen er at den enkelte

23 Krigsskolen (2008). *Fra godt sagt til godt gjort – lederutvikling i praksis*. Oslo: Krigsskolen. Side 54.

kadetten får en vurdering fra gruppa på om lederskapsfilosofien oppfattes som troverdig.

Rammefaktorer

LU-samlingen gjennomføres over en dag (ca. 8 timer). Samlingen gjennomføres i klasserom/grupperom, og det må være én veileder tilgjengelig pr. gruppe. Samlingen avsluttes først når alle har presentert sin lederskapsfilosofi og fått tilbakemelding på denne.

Kadettavdelingen er ansvarlig for å gjennomføre LU-samlingen, SL støtter i planlegging og gjennomføring. Kadettavdelingen er ansvarlig for å sette av tid til utarbeidelse av lederskapsfilosofi samt dele ut nødvendig materiell til utvikling av den. Kullveilederne er ansvarlig for å samle inn, lese og til slutt makulere kadettene lederskapsfilosofi. Det er viktig å understreke at lederskapsfilosofien er et personlig dokument der det ikke finnes noen fasit, og at eventuelle vurderinger som gjøres av veilederne, ikke primært skal gå på form og innhold, men troverdighet.

4 Evaluering

Utdanningen på Krigsskolen skal være relevant for Hæren og for de kadettene som gjennomgår utdanningen. Dette betyr at utdanningen må holdes oppdatert og underlegges en kontinuerlig vurdering og kvalitetskontroll. Det betyr ikke at vi skal legge om undervisningen eller innholdet i den før hver gjennomføring, men at vi hele tiden må holde et kritisk blikk på det som gjennomføres, og om dette fører til de læringsmål som er satt opp.

Evaluering av utdanningen gjennomføres på flere måter, men to av dem er regulert i program for lederutvikling.

4.1 Kadettevaluering

I hvert emne skal det være en kadett som er evalueringsansvarlig. Dette gjøres også i evalueringen av PLU. Avdelingsforstander er ansvarlig for å holde en kontinuerlig dialog med den evalueringsansvarlige kadetten før, under og etter at undervisningen i et emne eller delemerne er gjennomført. Faglærer ledelse bør også være del av denne dialogen dersom det er hensiktsmessig.

Etter at lederutviklingsaktiviteter er gjennomført, skal den evalueringsansvarlige kadetten samordne og legge fram kadettene evaluering av aktiviteten. Det kan enten gjøres

med bakgrunn i data fra evalueringsundersøkelsen på Questback²⁴ eller med bakgrunn i målsetninger i studiehandboka. Kadetten(e) sammenfatter en skriftlig evaluering som leveres avdelingsforstander, faglærer ledelse og S-3/kvalitet i henhold til fastsatt mal.

Kadettens evaluering legges inn i Krigsskolens tiltakslogg²⁵. Dette gjøres av S-3/kvalitet. Avdelingsforstander eller faglærer ledelse skal deretter inn i tiltaksloggen og kommentere denne evalueringen eller kommentere resultater fra Questback-undersøkelsen.

4.2 Kadettavdelingen og fagseksjonens evaluering

I tillegg til kadettevalueringen skal avdelingsforstander og faglærer ledelse skrive en egen evaluering etter gjennomført semester. Denne består av to deler.

Del 1 inngår i semesterrapporten der avdelingsforstander/faglærer kommenterer lederutviklingsaktiviteten som er gjennomført. Kommentaren skal være kortfattet (maks 150 ord) og inneholde en vurdering av om målene er nådd, og hva som har vært spesielt godt og/eller kritikkverdig ved gjennomføringen.

Del 2 er SLs interne evaluering. Den skrives av faglærer i samarbeid med avdelingsforstander og kullveiledere og skal i grove trekk inneholde følgende punkter:

1. Hva er gjennomført (i grove trekk: foredrag, tildeling mellom forelesninger/ gruppearbeid/egen tid, oppgaver, pedagogisk metode, osv)?
2. Er det gjort endringer sammenlignet med det som er beskrevet i PLU (og en forklaring på hvorfor endringer er gjort)?
3. Hva fungerte bra?
4. Hva fungerte ikke så bra?
5. Hvilke endringer bør gjøres i PLU ved neste revisjon, eventuelt hva må rettes opp i studiehandboka?
6. Evalueringen skrives i form av et notat til HA ledelse. Mal for denne evalueringen ligger som vedlegg til emneplan for ledelse ved Krigsskolen 2009 (kun elektronisk).

24 Innføres på prøve som del av Krigsskolens evalueringssystem fra 2010. Se Krigsskolens kvalitetshåndbok.

25 Elektronisk tiltakslogg ligger på Krigsskolens begrensede nettverk (FisBasis). Lenke til tiltaksloggen finnes på Krigsskolens startside.

Vedlegg

A – Oversikt over LU-samlinger

Nr.	Navn og tema	Tidspunkt	Ansvar
1	Grunnlag – hva er lederutvikling.	1. semester. Etter øvelse grunnlag.	SL.
2	Tilbakemeldingskultur.	1. semester. Før/etter øvelse infanteristrid I.	SL. Kadettavdelingen
3	Ledelse av laget – vinterøvelse I	2. semester. Integrert m/vinterøvelsen.	Kadettavdelingen. Alle veiledere på vinterøvelsen.
4	Mestring av akutt stress.	2. semester. Umiddelbart etter fallskjermhoppkurs.	SL. Kadettavdelingen.
5	Mestring i strid – stridskurs.	2. semester. Integrert m/stridskurs.	Kadettavdelingen og stridskurs veil.
6	Møte med døden.	3. semester.	Krigsskolepresten. Kadettavdelingen.
7	Selvforståelse.	3. semester. Samme uke som grunnkurs UL.	SL. Kadettavdelingen.
8	Den militære profesjonen.	3. semester. Etter modul 3.2.	Kadettavdelingen. SL og IS.
9	Kommunikasjon.	4. semester.	Kadettavdelingen. SL og eksterne.
10	Konflikthåndtering.	4. semester.	Kadettavdelingen. SL.
11	Ta liv.	4. semester.	Kadettavdelingen. Krigsskolepresten.
12	Selvledelse	5. semester. Mellom metodekurs og skriveperiode.	SL. Kadettavdelingen.
13	On the Job Training(OJT)	6. semester. Før OJT i Brigade Nord.	Kadettavdelingen. SL.
14	Min lederskapsfilosofi	6. semester. Før våpenviser fagkurs.	Kadettavdelingen. Alle.

3

Emneplan for ledelsesfaget ved Krigsskolen



Forord		69
1	Innledning	70
1.1	Hensikt	70
1.2	Bakgrunnsdokumenter	71
1.3	Emneplanens innhold og oppbygging	73
1.3.1	Emneplanens oppbygging	73
1.3.2	Begrepsforklaring	73
1.3.3	Beregning av studiepoeng og tid til undervisning	75
1.3.4	Evalueringsformer	76
1.4	Fagområdet ledelse	77
1.5	Lederutdanning og lederutvikling	78
1.5.1	Lederutdanning	78
1.5.2	Lederutvikling	79
1.6	Organisering	79
1.6.1	Seksjon for lederskap	79
1.6.2	Hovedansvar ledelsesansvar	79
1.6.3	Faglærers ansvar	80
2	Emnebeskrivelser	81
2.1	Emnenes overordnede hensikt	81
2.2	Militært lederskap – direkte lederskap	82
2.2.1	Innledning/hensikt	82
2.2.2	Innhold	82
2.2.3	Mål	83
2.2.4	Arbeidsmåter/organisering	84
2.2.5	Vurdering	84
2.3	Militært lederskap – utdanningsledelse	85
2.3.1	Innledning/hensikt	85
2.3.2	Innhold	85
2.3.3	Mål	86
2.3.4	Arbeidsmåte/organisering	87
2.3.5	Vurdering	87
2.4	Militært lederskap – organisasjonsforståelse	87
2.4.1	Innledning/hensikt	87
2.4.2	Innhold	88
2.4.3	Mål	88
2.4.4	Arbeidsmåte/organisering	89
2.4.5	Vurdering	89
2.5	Militært lederskap – lederutviklingsprinsipper	89
2.5.1	Innledning/hensikt	89
2.5.2	Innhold	89
2.5.3	Mål	90
2.5.4	Arbeidsmåte/organisering	90
2.5.5	Vurdering	91

2.6	Etikk og jus – militæretikk	91
2.6.1	Innledning/hensikt	91
2.6.2	Innhold	92
2.6.3	Mål	92
2.6.4	Arbeidsmåte/organisering	93
2.6.5	Vurdering	93
2.7	Etikk og jus – militær rett	94
2.7.1	Innledning/hensikt	94
2.7.2	Innhold	94
2.7.3	Mål	95
2.7.4	Arbeidsmåter/organisering	95
2.7.5	Vurdering	96
<hr/>		
3	Semesterbeskrivelser	96
3.1	Første semester	97
3.1.1	Omfang	97
3.1.2	Målsetninger og innhold i undervisningen	98
3.1.3	Arbeidsmåter/UV-metoder	100
3.1.4	Tverrfaglig integrering	100
3.1.5	Eksamen og arbeidskrav	101
3.1.6	Øvelser	101
3.1.7	Pensum og støttelitteratur	102
3.2	Andre semester	102
3.2.1	Omfang	102
3.2.2	Målsetninger og innhold i undervisningen	102
3.2.3	Arbeidsmåte/UV metode	105
3.2.4	Tverrfaglig integrering	105
3.2.5	Eksamen og arbeidskrav	105
3.2.6	Øvelser	106
3.2.7	Pensum og støttelitteratur	106
3.3	Tredje semester	106
3.3.1	Omfang	106
3.3.2	Målsetninger og innhold i undervisningen	107
3.3.3	Arbeidsmåter/UV-metoder	110
3.3.4	Tverrfaglig integrering	110
3.3.5	Eksamen og arbeidskrav	111
3.3.6	Øvelser	111
3.3.7	Pensum og støttelitteratur	111
3.4	Fjerde semester	111
3.4.1	Omfang	111
3.4.2	Målsetninger og innhold i undervisningen	112
3.4.3	Arbeidsmåter /UV-metoder	115
3.4.4	Tverrfaglig integrering	115
3.4.5	Eksamen og arbeidskrav	115
3.4.6	Øvelser	115
3.4.7	Pensum og støttelitteratur	116



3.5	Femte semester	116
3.6	Sjette semester	116
3.6.1	Omfang	116
3.6.2	Målsetninger og innhold i undervisningen	117
3.6.3	Arbeidsmåter /UV-metoder	118
3.6.4	Tverrfaglig integrering	118
3.6.5	Eksamen og arbeidskrav	119
3.6.6	Øvelser	119
3.6.7	Pensum og støttelitteratur	119
<hr/>		
4	Evaluering	120
4.1	Kadettevaluering	120
4.2	Faglærers evaluering	120
<hr/>		
	Vedlegg	122
	A – Modell for utdanningen	123
	B – Oversikt over eksamener og arbeidskrav	124
	C – Program for lederutvikling	124
	D – Pensumlister	125

Førord

Officersutdanningen på Krigsskolen har endret seg det siste tiåret. Dette skjer i takt med de endringer som gjøres i Forsvaret og for å tilfredsstille Hærens endrede krav og behov. Endringene gjøres også for å møte utviklingen innenfor det moderne utdannings-systemet i Norge. I 2003 ble Krigsskolen delvis underlagt universitets- og høgskoleloven og fra sommeren 2005 har Krigsskolen tilbudt en 3-årig grunnleggende officers-utdanning som gir bachelorgrad.

Utviklingen av fagplan for det nye 3-årige studiet har foregått parallelt med at skolen har gjennomført utdanningen. Det har derfor ikke blitt laget en helhetlig og detaljert dokumentasjon av studiet innenfor fagområdet ledelse. Krigsskolen har operert med studie-håndbøker som har gitt mål og rammer for utdanningen, samt at den enkelte fagseksjon har fulgt undervisningsplaner for sin del av utdanningen. Innenfor *fagområdet ledelse* er det gjort tilpasninger og prioriteringer gjennom de siste fire årene for å gi utdanningen et innhold som er relevant for en moderne norsk hær. Det har vært en målsetning at utdanningen skal ta hensyn til nye og endrede krav til offiseren samtidig som vi skal være oppdatert på nyere forskning innenfor fagområdet. *Emneplan for ledelse ved Krigsskolen 2009* er et resultat av at vi nå har kommet så langt i utviklingen at vi kan fastsette en formell emneplan for utdanningen innenfor fagområdet.

Emneplan for ledelse ved Krigsskolen 2009 iverksettes fra 1. januar 2010 som retningsgi-vende for den militære profesjonsutdanningen til bachelor i militære studier: ledelse og landmakt ved Krigsskolen. Emneplan for ledelse ved Krigsskolen fastsetter rammer og innhold innenfor utdanningen i emnene *militært lederskap* og *etikk og jus*.

Linderud, 16. desember 2009.



Odin Johannessen
oberst
Krigsskolesjef



Are Langaard Jensen
major/hovedansvarlig ledelse
Seksjon for lederskap/Krigsskolen

1 Innledning

Emneplan for ledelse ved Krigsskolen 2009 er en dokumentasjon av utdanningen innenfor fagområdet ledelse slik den blir gitt kadettene fra studiestart i august 2009.

Emneplanen skal gi en helhetlig og detaljert beskrivelse av utdanningen innenfor fagområdet ledelse. Den skal gi kadetter, instruktører og beslutningstagere ved Krigsskolen et helhetlig bilde av utdanningen, og dermed gjøre dem bedre i stand til å se den enkelte aktivitet i sammenheng med de andre enten det er sekvensielt eller parallelt.

Denne emneplanen gjelder Krigsskolens 3-årige utdanning bachelor i militære studier, ledelse og landmakt.¹ Utdanningen gir den bachelorgraden *bachelor i militære studier*. I emneplan for ledelse ved Krigsskolen er alle læringsmål fra studiets fagplan samlet på et sted. I tillegg er de operasjonalisert og beskrevet på en slik måte at emneplanen skal kunne brukes som referanse for å gjennomføre eller evaluere all undervisning innenfor fagområdet ledelse på Krigsskolen.

Utdanningen av offiserer ved Krigsskolen er preget av tverrfaglighet og praksisnærhet til mange forskjellige arenaer. Fagområde ledelse kan derfor ikke stå på egne ben for å utvikle offiseren. Offisersutdanning og offisersutvikling er summen av alle de teoretiske og praktiske læringsaktivitetene kadetten er utsatt for innenfor alle fagområder i løpet av tre år. Derfor kan det være en utfordring å fremstille hvordan et fagområde skal bidra til den totale offisersutdanningen. Emneplanen er skrevet med denne kompleksiteten i tankene, og derfor er forbindelsen til andre emner eller delemner trukket fram i planen uten at dette er beskrevet i detaljer.

1.1 Hensikt

Hensikten med emneplanen er å gi faglærere og kadetter en helhetlig og detaljert beskrivelse av den undervisningen som tilbys innenfor fagområdet ledelse for kadetter som går den 3-årige utdanningen bachelor i militære studier: ledelse og landmakt.

Emneplan for ledelse ved Krigsskolen har også til hensikt å dokumentere et ståsted i utviklingen av utdanningen ved Krigsskolen, og videre studieutvikling skal ta utgangspunkt i dette dokumentet.

1 Det vil bli utviklet egen emneplan ledelse på Krigsskolens kvalifiseringskurs og Krigsskolens 3-årige militære ingeniørutdanning.

1.2 Bakgrunnsdokumenter

Bestemmelser for utdanning i Forsvaret (BUF/Tff kl 4) skisserer hvilke dokumenter som er retningsgivende for hvordan utdanning skal struktureres i Forsvaret. Dokumenthierarkiet er bygget opp etter følgende modell²:



Modell 1: Fremstilling av styrende dokumenter for utdanning i Forsvaret. Modellen er noe forenklet.

Denne emneplanen inngår på det laveste nivået i dokumenthierarkiet. Videre gir BUF retningslinjer for innholdet i emneplanen:

“Emnebeskrivelsen er en nærmere konkretisering av rammeplan eller studieplan der organiseringen av emnet, mål, tema, innhold, studieprogresjon, arbeids- og undervisnings-/ læringsformer, eventuelle praksisformer og forholdet mellom teori og praksis og eksamens- /vurderingsordningene er beskrevet. Pensumlitteratur skal oppgis.”³

I tillegg til BUF finnes andre dokumenter som gir retningslinjer for struktur og faglig innhold i denne emneplanen. Denne emneplanen går ikke detaljert inn på slike andre dokumenter. Likevel trekkes noen dokumenter spesielt frem. Ved behov bør de også leses.

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD 2007)⁴ gir retning for utdanningen ved at den skisserer hvilke holdninger, ferdigheter og kunnskaper offiserer i Forsvaret bør ha. Å imøtekomme disse kravene blir dermed målet med offisersutdanningen ved Krigsskolen. FFOD fastsetter også hvilken ledelsesfilosofi Forsvaret skal bygge på, og den fastsetter

2 Forsvarets høyskole (2009). *Bestemmelser for utdanning i Forsvaret (BUF) (Tff kl 4)*. Oslo: Forsvarets høyskole. Pkt 1.5. Høringsutkast pr. 8 juni 2009.

3 *ibid*: pkt 5.5.

4 Forsvarsstaben (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)*. Oslo: Forsvarsstaben.

rammene for den militære profesjonen. Dette er viktige rammefaktorer som denne emneplanen bygger på.

Hærens utdannings- og treningsreglement (HUT 2009) fastsetter rammer for utdanning i Hæren, og vedlegg C er i sin helhet viet befalsutdanning. HUT fastslår blant annet at "... Hærens personell skal, i tillegg til å få opplæring i en militær jobbfunksjon, få forståelse for krig som fenomen og virkemiddel både i en historisk og sosiologisk sammenheng..."⁵.

For å utvikle denne forståelsen må utdanningen innen fagområdet ledelse ha et bredt perspektiv, samtidig som kjernen må være at kadettene skal gis best mulig forutsetninger for å lede avdelinger i strid som del av sin framtidige profesjonsutøvelse.

Krigsskolens studiehandbok (SHB)⁶ revideres og utgis årlig. Studiehandboken er sammen med pensumlistene studiets fagplan og rangerer over emneplanen i dokumenthierarkiet. Emneplan for ledelse ved Krigsskolen kan betraktes som en operasjonalisering av studiehandboken innenfor fagområdet ledelse. Ettersom studiehandboken gis ut årlig, styrer den fordeling av tid eller fastsetting av aktivitet i det aktuelle studieåret. I kapittel 2 i denne emneplanen er alle målsetninger og styringer fra studiehandboka som omfatter fagområdet ledelse, samlet på et sted. I kapittel 3 er de operasjonalisert og beskrevet i detaljer.

Program for lederutvikling (PLU 2009)⁷ fastsetter retningslinjer for lederutviklingen på Krigsskolen. PLU regulerer hvordan undervisningen iht. denne emneplanen må sees i sammenheng med andre læringsaktiviteter, spesielt den systematiske lederutviklingen. Kadettene utvikler kunnskaper og faglig forståelse gjennom undervisning, de utvikler ferdigheter og erfaringer gjennom deltagelse på forskjellige praksisarenaer, og de utvikler holdninger og erkjennelse gjennom systematisk diskusjon, refleksjon og veiledning. Program for lederutvikling bidrar spesielt til utvikling av holdninger og erkjennelse og hjelper kadettene i utvikling av en egen lederskapsfilosofi.

Andre viktige dokumenter er:

- Forsvaret pedagogiske grunnsyn (FPG)
- Grunnlag militært lederskap (GML)
- Krigsskolens strategi 2009–2012.

5 Hærstaben (2009). *Hærens utdannings- og treningsreglement (HUT)*. Oslo: Hærstaben. Vedlegg C, pkt 2.

6 Krigsskolen (2009). *Studiehandbok for 2009 – 2010 – treårig grunnutdanning bachelor i militære studier: ledelse og landmakt*. Oslo: Krigsskolen.

7 Krigsskolen (2009). *Program for lederutvikling (PLU)*. Oslo: Krigsskolen.



1.3 Emneplanens innhold og oppbygging

1.3.1 Emneplanens oppbygging

Denne emneplanen er bygget opp med 4 kapitler og en rekke vedlegg. I emneplan for ledelse ved Krigsskolen 2009 er ikke alle vedleggene komplette ved utgivelse, men disse blir ferdigstilt i løpet av første halvår 2010.

Kapittel 1 gir noen generelle og prinsipielle føringer for bruk av emneplanen og hvordan denne skal forstås. I tillegg avklares ansvaret mellom de forskjellige aktørene i utdanningen.

I kapittel 2 beskrives det enkelte delemnet. Delemnebeskrivelsen angir læringsmålene innenfor det enkelte semester og skisserer hvordan utdanningen i grove trekk skal bygges opp. Kapittelet angir også hvilke temaer som skal belyses i hvilket semester, og den angir hvilken vurderingsform kadettene skal vurderes etter. Beskrivelsen i kapittel 2 skal være mest mulig lik emnebeskrivelsen som fremkommer i studiehåndboka.

Kapittel 3 operasjonaliserer beskrivelsen i kapittel 2 og har større detaljgrad med tanke på gjennomføring av undervisning. Kapittel 3 tar ikke utgangspunkt i det enkelte delemne (slik som i kapittel 2) men i det enkelte semester. Kapittelet blir dermed en tilnærmet kronologisk beskrivelse av det enkelte semester der læringsmål fra alle delemnene innenfor fagområdet er integrert. Kapittel 3 integrerer også tverrfaglige aspekter: kurs, øvelser og LU-samlinger. Kapittel 3 skal dermed kunne leses alene og skal gi en best mulig beskrivelse av utdanningen gjennom hele det 3-årige studiet.

Kapittel 4 gir retningslinjer for evaluering av utdanningen. Dette gjøres for å sikre at utdanningen til enhver tid holder et høyt faglig nivå, og at læringsaktivitet som ikke fungerer, eller rammefaktorer som er u hensiktsmessige, blir identifisert og forsøkt minimalisert.

1.3.2 Begrepsforklaring

Denne emneplanen er bygget opp rundet enkelte begreper som skaper struktur i utdanningen. Disse begrepene er brukt i studiehåndboka og i andre dokumenter som regulerer utdanningen på Krigsskolen. De viktigste begrepene er:

Fagområde. Det faglige innholdet i studiet ved Krigsskolen er organisert rundt fem fagområder. Dette er *ledelse, militærmakt, fysisk fostring, metode og internasjonale studier og strategi*.

Emne brukes som betegnelse på nivå under fagområde. Innenfor fagområdet ledelse er det to emner: *militært lederskap* og *etikk og jus*.

Delemne brukes som betegnelse på nivået under emner. Innenfor emnet militært lederskap finnes det fire delemner *direkte lederskap, utdanningsledelse, lederutviklingsprinsipper, og organisasjonsforståelse*. I emnet etikk og jus finnes det to delemner: *militæretikk og militær rett*.

Tema brukes som betegnelse på nivået under delemne. I denne emneplanen brukes temaer for å strukturere utdanningen innenfor det enkelte semester. Undervisningen innen det enkelte temaet bør komprimeres i tid med mindre det er meget omfattende eller har sammenheng med andre temaer i andre fagområder eller andre emner. I denne emneplanen er alle temaene gitt et nummer. Det er gjort for å unngå misforståelser når de forskjellige temaene beskrives forskjellige steder i emneplanen.

Modul. En modul er beskrivelsen av en spesifisert tidsperiode der all undervisning har fokus på et overordnet tema. Modulenes varighet er ulik, fra 3 til 22 uker. Innenfor en modul kan flere temaer eller delemner inngå, og modulen brukes da som en kontekstuell ramme for undervisningen.

Læringsmål. I hvert delemne er det gitt et antall læringsmål for hvert semester. Disse læringsmålene er utgangspunkt for hvilke temaer som er satt opp i det enkelte delemne og innenfor det enkelte semester. Læringsmålene skisserer tre amisjonsnivåer for læring. Disse er at kadettene skal ha 1) kjennskap til, 2) forståelse for eller 3) praktisere gjennom egen adferd. For enkelte læringsmål er denne inndelingen ikke hensiktsmessig, og der er andre uttrykk brukt.

Undervisningsplan. Læringsmålene må brytes ned til en undervisningsplan for hvert enkelt delemne. Denne detaljgraden er ikke dekket av emneplanen, men det henvises til den i dokumentet. Faglærer er ansvar for utvikling av undervisningsplaner for det enkelte semester eller aktivitet.

LU-samlinger. Lederutviklingsamlinger (LU-samling) er en integrert del av lederutviklingen på Krigsskolen. LU-samlinger gjennomføres omtrent tre ganger per semester, normalt over en dag. LU-samlingene inngår som en viktig læringsaktivitet og reguleres av program for lederutvikling (PLU). Ansvaret for gjennomføringene er delt mellom seksjon for lederskap og kadettavdelingen. Det er viktig at det er en klar kobling mellom lederutdanningen og LU-samlingene, og at temaer som foreleses og diskuteres i timene, blir fulgt opp eller jobbet videre med på LU-samlingen. For detaljer knyttet til LU-samlingene henvises til program for lederutvikling (PLU 2009).

Vedlegg A viser en modell for utdanningen innenfor fagområdet ledelse der emner, delemner og temaer er satt opp i forhold til hverandre. Modellen viser også i hvilket semester det enkelte tema blir berørt, og hvordan disse henger sammen med LU-samlinger.

1.3.3 Beregning av studiepoeng og tid til undervisning

Den 3-årige utdanningen gir totalt 180 studiepoeng. Av disse gir utdanningen innenfor fagområdet ledelse 30 studiepoeng. Studiepoeng skal være et uttrykk for arbeidsbelastning. Arbeidsbelastning kan måles på forskjellige måter: litteraturens nivå (kompleksitet), tid satt av til å jobbe med stoffet, forventet dybdeforståelse eller utvikling av egenferdighet på praksisarenaer. Dette betyr at studiepoeng gis både for teoretisk kunnskap og for læring på praksisarenaer. Studiehåndboken skisserer en andel undervisningstid (oppgitt i prosent av tilgjengelig undervisningstid innenfor hver modul) og danner et utgangspunkt for omfang av pensum.

Beregningen av studiepoeng til det enkelte emne og delemne må betraktes som et utgangspunkt for oppbygningen av utdanningen ved Krigsskolen og er grunnlaget for denne emneplanen. Likevel bør ikke offisersutdanningen styres av enkel matematikk, til det er den for kompleks. Det er den enkelte faginstruktør i det enkelte kull som i første omgang må tilpasse den utdanningen som gjennomføres slik at utdanningen holder høyest mulig kvalitet. Dette kan bety at tidsforbruket reduseres eller økes i forhold til beregningsgrunnlaget. Avgjørelsen om økning eller reduksjon av tidsforbruk til det enkelte fag tas ofte av avdelingsforstanderen i det aktuelle kompaniet. Faginstruktørens ansvar er å tilpasse utdanningen slik at målene nås på en best mulig måte, i tillegg til å beskrive konsekvenser av eventuell redusert tidsbruk. Dersom læring i en modul i stor grad er knyttet til praksisarenaer, vil dette få konsekvenser for omfanget av pensum. Studiepoeng er som nevnt et uttrykk for total arbeidsbelastning, og pensumets størrelse kan da ikke beregnes ut fra antall studiepoeng alene.

I denne emneplanens kapittel 3 er det angitt et antall undervisningstimer for det enkelte emne, delemne eller tema. Antallet må ikke betraktes som endelig, men som en indikator på det ambisjonsnivået som ligger i hvert læringsmål. Den enkelte faglærer må vurdere læringsmål opp mot tidsbruk samt hvilke arenaer som bidrar til læringsmålet for den enkelte aktivitet. Mye av læringen på Krigsskolen bør oppstå i synergien mellom to fag, og da bør ikke det totale tidsbehovet regnes ut ved å legge sammen timene i de to fagene. Da ivaretas ikke synergien. I tillegg opplever vi til stadighet at faktorer vi ikke klarer å kontrollere, kommer i veien for å realisere en ideell tidsdisponering. Dette dokumentet kan i en slik sammenheng betraktes som en referanse for å beskrive hvilke konsekvenser tildeling av mindre undervisningstid gir.

Denne emneplanen baserer seg på at semesterskillet er 20. januar, og at hvert semester består av 22 undervisningsuker. Tabell 1 viser fordeling av studiepoeng på de forskjellige delemner innen fagområdet ledelse.

Delemne	Emne	
	Militært lederskap	Etikk og jus
Direkte lederskap	15	
Utdanningsledelse	3	
Organisasjonsforståelse	3	
Lederutviklingsprinsipper	2	
Militæretikk		7
Militær rett		

Tabell 1: Fordeling av studiepoeng per emne og delemne under fagområdet ledelse.

1.3.4 Evalueringsformer

Prinsipielt kan kadettene kunnskaper måles på tre forskjellige måter: ved hjelp av *eksamener*, *arbeidskrav* eller *skriftlige innleveringer*.

Eksamen. Omfattes av retningslinjer gitt i universitets- og høyskoleloven. Omfang og type eksamen er fastsatt i studiehandboka og fremkommer av vedlegg B i denne emneplanen. Faglærer utarbeider to forslag til eksamener og disse godkjennes av HA ledelse før studieadministrasjonen står for gjennomføring av eksamen. Sensurering av eksamen gjøres av faglærer og eventuelt ekstern sensor. Se Krigsskolens eksamensforskrifter⁸ for nærmere detaljer. Resultat på eksamen kommer til uttrykk på vitnemål fra Krigsskolen.

Arbeidskrav. Omfattes ikke av retningslinjer gitt i universitets- og høyskoleloven eller av Krigsskolens eksamensforskrifter⁹. Omfang og type arbeidskrav er fastsatt i studiehandboka og fremkommer av vedlegg B i denne emneplanen. Arbeidskrav vurderes som bestått / ikke bestått. Resultat på arbeidskrav kommer ikke til uttrykk på vitnemål, men er en betingelse for å kunne gå opp til eksamen. Arbeidskrav nyttes normalt for å måle kadettene kunnskaper i et emne eller delemne. Det kan også brukes for å måle kunnskap i en del av pensum som ikke dekkes av eksamen. Arbeidskrav kan også benyttes for å tilrettelegge for læring ved at man jobber med arbeidskrav over en viss tid som del av undervisningen. Bruk av arbeidskrav kan tilpasses av faglærer i samarbeid med HA ledelse og faglærere i andre emner eller delemner.

8 Krigsskolen (2008). *Eksamensforskrifter for Krigsskolen*. Krigsskolens stående ordre (SOKS)

9 Dette betyr for eksempel at ikke bestått (IB) på et arbeidskrav ikke vil bli behandlet som stryk på en eksamen iht. Krigsskolens eksamensreglement. Likevel må kadetten jobbe mer med arbeidskravet før han eller hun kan gå opp til eksamen da alle arbeidskrav må bestås.

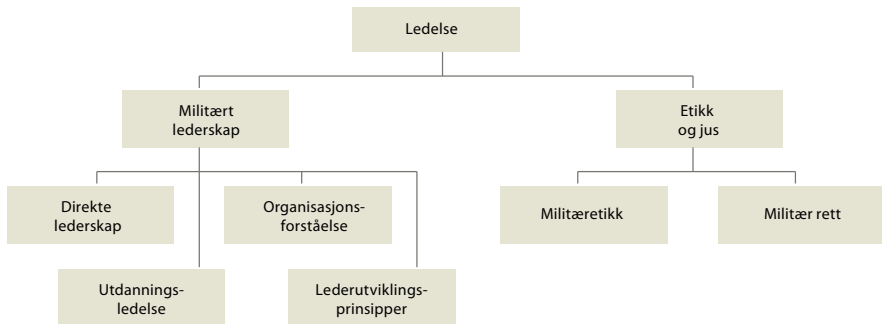
Skriftlige innleveringer. Skriftlige innleveringer er en av flere pedagogiske metoder som faglærer kan velge å bruke for å nå læringsmålene. Skriftlige innleveringer fastsettes av faglærer i det enkelte semester og blir derfor ikke beskrevet i denne emneplanen. Innleveringene er normalt obligatoriske, men faglærer kan innvilge fritak i spesielle tilfeller. Konsekvenser av at kadetter unnlater å levere inn skriftlige innleveringer kan være at de blir innkalt til samtale med faglærer eller kullveileder, og at nedsatt karakter/vurdering i militært forhold/tjenesteuttalelse vurderes.

1.4 Fagområdet ledelse

Studiehåndboken for *bachelor i militære studier: ledelse og landmakt* angir Krigsskolens dimensjonerende mål bilde for utdanningen.

“Krigsskolen skal utvikle offiserer med kunnskaper, holdninger og ferdigheter som er i stand til å trene opp, planlegge og lede offensive og defensive militære operasjoner på kompaninivå innenfor rammen av en brigade. Operasjonene kan gjennomføres nasjonalt eller internasjonalt i en nasjonal eller multinasjonal ramme.”¹⁰

For å nå dette målet er utdanningen organisert i fem fagområder hvorav det ene fagområdet er *ledelse*. Fagområdet skal belyse innholdet i militær ledelse, forskjellige aspekter ved utøvelse av militært lederskap og hvordan den militære konteksten påvirker den enkelte leders oppgaver og adferd. Fagområdet skal også belyse etiske og juridiske problemstillinger som påvirker lederens adferd og beslutninger, og det skal gi grunnlag for personlig utvikling.



Modell 2: Fagområdet ledelse fremstilt hierarkisk med to emnene og seks delemner.

¹⁰ Krigsskolen (2009): *Studiehåndbok for 2009–2010 – treårig grunnutdanning bachelor i militære studier: ledelse og landmakt*. Oslo: Krigsskolen. Side 12.

Fagområde ledelse gir 30 studiepoeng (sp) fordelt på de to emnene *militært lederskap* (23 sp) og *etikk og jus* (7 sp). Emnet militært lederskap er igjen delt inn i fire delemer: *direkte lederskap*, *utdanningsledelse*, *lederutviklingsprinsipper* og *organisasjonsforståelse*. Emnet etikk og jus er delt i to delemer: *militæretikk* og *militær rett*. Disse seks del-emnene blir det redegjort for i detalj i emneplanens kapittel 2 og 3.

Lederutvikling er et sentralt element i utdanningen ved Krigsskolen, og fagområdet ledelse skal bidra til å gi kadettene kunnskap som er nødvendig for at lederutviklingen er forankret i Forsvarets ledelsesfilosofi og knyttet til offisersprofesjonens utfordringer og problemstillinger¹¹.

1.5 Lederutdanning og lederutvikling

Krigsskolens bachelorutdanning er en utdanning av kadetter til å bli offiserer. Offiserer veksler mellom å være *ledere* i sjefsroller på ulike nivåer og å være *medarbeidere* i staber eller *instruktører eller rådgivere* ved utdanningsinstitusjoner eller fagseksjoner. Felles for både lederen og medarbeideren er at faglig dyktighet, troverdighet og god samhandlingskompetanse står sentralt som grunnlag for utvikling av personlig autoritet og offisersidentitet. Krigsskolen erkjenner at de offiserene som går ut av Krigsskolen, ikke bare er i lederroller gjennom sin karriere. Likevel er det lederutvikling all utdanning primært handler om. Betegnelsene lederutdanning og lederutvikling er brukt om hverandre ved Krigsskolen. Det er derfor nødvendig med en nærmere presisering av hvordan de forstås i denne emneplanen.

1.5.1 Lederutdanning

Lederutdanning omfatter det organiserte undervisningstilbudet hvor faglige emner og delemer behandles. Hensikten med lederutdanningen er å støtte kadettene læring og deres utvikling av faglige kompetanse. Solid faglig kompetanse er det fundamentet utøvelse av lederskap skal hvile på. Det er med grunnlag i faglig kunnskap at vurderinger og beslutninger skal fattes.

Ulike undervisningsopplegg bidrar i varierende grad med muligheter for personlig utvikling avhengig av hvordan faglig innhold, oppgavetyper, arbeidsmåter og muligheter for deltagelse er valgt ut og organisert. Oftest handler mulighetene for personlig utvikling her på Krigsskolen om hvordan kreativitet, kritisk evne, evne til problemløsning, intellektuell fleksibilitet og nye måter å tenke på blir stimulert. Lederutdanning handler fortrinnsvis om intellektuell utvikling.

¹¹ Krigsskolen (2009): *Studiehåndbok for 2009–2010 – treårig grunnutdanning bachelor i militære studier: ledelse og landmakt*. Oslo: Krigsskolen. Side 12.

1.5.2 Lederutvikling

Lederutvikling som begrep i denne planen er her brukt som en betegnelse for forandring og utvikling av det personlig utøvde lederskapet og samhandling med andre. Vekten er lagt på offiserens opptreden, bidrag og samvirke med andre under løsning av avdelingens oppdrag. Lederutvikling starter med å oppdage hvordan en selv deltar og virker i og på gruppen. Lederutviklingen er derfor mer rettet mot å gi kadettene muligheter for å lære om seg selv og hvordan det personlige lederskapet og medarbeiderskapet gir effekt i en gruppe, for så å utvikle dette. Gruppen som kadetten inngår i, er viktig både som sosial kontekst å utvikle seg i og som ressurs ved å gi støtte og tilbakemelding. Sentralt i lederutviklingen står erfarings- og opplevelsesbaserte opplegg der egne bidrag, erfaringer og opplevelser er det som gir personlig utvikling. Lederutvikling handler fortrinnsvis om personlig utvikling og danning av profesjonsidentitet.

Program for lederutvikling (PLU) regulerer lederutviklingen på Krigsskolen. Programmet skal sikre en tematisk kopling mellom undervisningen, LU-samlingene og praksisarenaer slik at kadettene skal gis grunnlag for en mer praktisk bruk og forståelse av "teoriens" budskap.

1.6 Organisering

1.6.1 Seksjon for lederskap

Seksjon for lederskap (SL) er Krigsskolens fagavdeling innenfor fagområdet ledelse. Innenfor lederutdanningen har SL ansvar for fagområdet ledelse med de to emnene militært lederskap og etikk og jus. Lederutdanningen er SLs ansvar.

Ansvar for lederutvikling er delt mellom Kadettavdelingen og SL (se PLU). SL bidrar med faglige innspill og legger til rette for gjennomføring av LU-samlinger, mens kadettavdelingen er ansvarlig for den daglige veiledningen og lederutvikling av kadettene. Gjennomføring av LU-samlinger og utvikling av kadettens lederskapsfilosofi beskrives i PLU.

SL er organisert med en seksjonssjef og tre hovedansvarlige (HA) som har ansvaret for hver sin del av virksomheten (HA ledelse, HA seleksjon og rekruttering, HA ekstern lederutvikling). I tillegg har SL en rekke sivile og militære instruktører som gis fag- og undervisningsansvar ut fra kompetanse og tilgjengelighet.

1.6.2 Hovedansvarlig ledelse

Hovedansvarlig ledelse (HA ledelse) er faglig ansvarlig for lederutdanningen på Krigsskolen.

Det er HA ledelses ansvar å:

- » fastsette faglig innhold og pensum samt godkjenne eksamener i emnene militært lederskap og etikk og jus
- » fastsette SLs virksomhetsplan (halvårlig) slik at plassering av kurs, øvelser og undervisningsaktivitet legger til rette for best mulig bruk av seksjonens samlede utdanningsressurser
- » godkjenne endringer eller avvik fra emneplan for ledelse ved Krigsskolen. HA ledelse skal legge fram anbefalinger for sjef SL på konsekvenser av endringer eller avvik fra emneplanen
- » støtte faglærere med nødvendig koordinering mellom semestre og kull
- » revidere emneplan og PLU med bakgrunn i sjef SLs føringer og den evaluering faglærerne og kadettene gjør
- » planlegge, koordinere og gjennomføre kompetanseheving blant avdelingens instruktører slik at undervisningen holder et høyt faglig nivå

1.6.3 Faglærers ansvar

Det utnevnes normalt en faglærer fra SL til hvert semester/kull. Faglærer er den som er ansvarlig for å planlegge, koordinere, gjennomføre og evaluere undervisning i henhold til denne emneplanen innenfor et semester, modul eller emne/delemne. Faglærer kan ha med seg flere instruktører/høyskolelektorer fra SL under gjennomføringen av en modul eller en aktivitet.

Det er faglærers ansvar å

- » sørge for overlapping med faglærer som har hatt undervisning med samme kompani tidligere slik at progresjon og sammenheng i utdanningen sikres
- » utvikle egne undervisningsmål basert på læringsmålene i denne emneplanen dersom det er hensiktsmessig
- » koordinere og gjennomføre all undervisning innenfor et emne eller delemne i et semester/modul (herunder fordeling av foredrag og seminartid, lage oppgaver, fastsette pedagogisk metode, integrering med andre fagområder eller faglærere, anbefale endringer i pensum osv)

- » sikre at emnet/modulen holder et høyt faglig/vitenskaplig nivå, og at oppdateringer fra relevante fagmiljøer i Hæren, Forsvaret eller relevante sivile kompetansemiljøer trekkes inn i undervisningen
- » legge fram to oppgavesett før første gangs gjennomføring av ordinær eksamen/ arbeidskrav. Faglærer er normalt intern sensor på eksamen. Faglærer plikter også å gi tilbakemelding på de forskjellige arbeidskrav og innleveringsoppgaver
- » evaluere undervisningen og emneplanen i henhold til kapittel 4

2 Emnebeskrivelser

Dette kapittelet gir en beskrivelse av alle emner og delemner innenfor fagområdet ledelse. Beskrivelsene i denne emneplanen er de samme som står i studiehåndboken¹², men i emneplanen er beskrivelsene mer utfyllende. Dette skyldes primært at det er redaksjonelle begrensninger på studiehåndboken. I tillegg er brukerne av emneplanen avhengig av større detaljgrad enn brukerne av studiehåndboken normalt er. Der det er divergens mellom emneplan og studiehåndboken, er sistnevnte gjeldende da denne revideres årlig og rangerer høyere i dokumenthierarkiet (se pkt.. 1.2).

Det er totalt seks delemner innenfor fagområdet ledelse, og disse blir det redegjort for i hvert sitt punkt. De seks delemnene er: *direkte lederskap, utdanningsledelse, organisasjonsforståelse, lederutviklingsprinsipper, militæretikk og militær rett.*

2.1 Emnenes overordnede hensikt

Emnet militært lederskap skal bidra til utvikling av kadettene kunnskaper, ferdigheter og holdninger slik at kadettene blir i stand til å lede og utvikle seg selv, sin militære enhet og den organisasjonen de er en del av i daglig tjeneste og i strid. Emnet skal gi kadettene innsikt i noen av de utfordringene som ligger i å lede i en militær kontekst.

Emnet etikk og jus bidrar til refleksjon over grunnleggende holdninger og viktige spørsmål i møte med vår egen profesjons praksis. Kadettene skal få forståelse for sentrale bestemmelser innenfor militær rett og begreper knyttet til etisk refleksjon. Dette skal gjøre dem i stand til å kunne utøve kritisk refleksjon overfor det bestående dersom dette fremstår etisk eller juridisk problematisk i en gitt kontekst.

¹² Krigsskolen (2009): *Studiehåndbok for 2009–2010 – treårig grunnutdanning bachelor i militære studier: ledelse og landmakt*. Oslo: Krigsskolen. Side 49–59.

2.2 Militært lederskap – direkte lederskap

2.2.1 Innledning/hensikt

Undervisning i delemnet direkte lederskap gjennomføres i 1.–4. semester og gir til sammen 15 studiepoeng.

Den overordnede hensikten med delemnet direkte lederskap er å gi kadettene et faglig grunnlag for økt bevissthet om eget lederskap og utvikling av egen lederadferd. Gjennom utdanningen skal kadettene få økt forståelse for sentrale ledelsesbegreper og teorier. De skal få forståelse for hvordan ulike aspekter ved den militære konteksten påvirker dem selv og deres evne til å lede andre. I tillegg skal de få en innføring i Forsvarets ledelsesfilosofi. Kadettene skal tilegne seg kunnskaper om og forståelse av hva som styrer ledere i deres valg, og hvordan dette påvirker lederskapet. Alt dette skal danne det kunnskapsmessige grunnlaget for utvikling av en egen offisersidentitet og en egen lederskapsfilosofi.

Gjennom den praktiske utdanningen skal kadettene utvikle evnen til å situasjonstilpasse sitt lederskap. Parallelt med dette skal de utvikle et økt repertoar som leder slik at deres lederadferd kan tilpasses den situasjonen og den konteksten den skal utøves i. Gjennom teoretisk kunnskap, utprøving og refleksjon skal kadettene suksessivt bli bedre i stand til å møte de krav som stilles til militære ledere på tropps- og kompaninivå i operative avdelinger.

2.2.2 Innhold

Delemnet militært lederskap er et omfattende delemne som strekker seg over fire semestre.

1. semester gir en generell introduksjon til fagområdet ledelse. Noen temaer blir gjennomgått i sin helhet, mens andre temaer blir introdusert i dette semesteret og tatt opp igjen senere. Temaer som dekkes i første semester er: introduksjon til delemnet direkte lederskap (1)¹³, allmenne ledelsesteorier (2), den militære konteksten (3), situasjonsavhengig lederskap (4).

2. semester fokuserer på mestring av stress og evnen til å opprettholde stridsdyktige avdelinger under ekstreme påkjenninger. Temaer som dekkes i andre semester, er: gruppepsykologi, teamutvikling og avdelingsånd (5), stresspåvirkning og stressmestring (6), stridsutholdenhet og motivasjon (7).

13 Alle temaer innen hvert emne er gitt fortløpende nummer. Temaer innen emnet militært lederskap er gitt nummer 1–49 og temaer innen emnet etisk og juridisk grunnlag er gitt nummer 50–79 (ikke alle nummer brukes).

3. semester setter fokus på konvensjonell krigføring og den militære profesjonens rasjonale som statens maktmiddel. Temaer som dekkes i tredje semester, er: oppdrags- og ordrebasert ledelsesfilosofi (8), beslutningsmodellen OODA (9), Forsvarets fellesoperative doktrine (10), og den militære profesjon (11).

4. semester er et tverrfaglig semester med to hovedtemaer: fredstøtteoperasjoner (FSO) og opprør og opprørsbekjempning (COIN). Temaer som dekkes i fjerde semester i direkte lederskap, er: introduksjon til modul 4 (12), genderperspektivet (13), karakteristika ved lederskap i FSO (14) og karakteristika ved lederskap under COIN (15).

2.2.3 Mål

Ettersom delemnet strekker seg over 4 semestre, er målene delt inn etter hvilket tema som belyses i de forskjellige semestrene. Det er likevel ikke slik at oppnåelsen av et mål isoleres til ett semester, semestermålene må sees i sammenheng med hverandre. Ved avslutningen av fjerde semester skal alle mål være nådd.

Når kadettene er ferdige med **første semester**, skal de:

- forstå hvordan lederutdanningen og lederutviklingen ved Krigsskolen er bygget opp, og de skal ha en faglig begrunnelse for egen LU-kontrakt
- ha kjennskap til sentrale allmenne ledelsesteorier
- ha kjennskap til sentrale historiske utviklingstrekk innenfor militær lederskapsteori
- ha forståelse for den konteksten militære operasjoner utøves i, og hvordan dette påvirker lederadferd og beslutningstaking
- forståelse for og egne erfaringer fra lederskap på stridsteknisk nivå

Når kadettene er ferdige med **andre semester**, skal de ha tilegnet seg:

- forståelse for og egne erfaringer med hvordan man kan skape samhold, lagånd og stridsdyktighet i egen avdeling
- kjennskap til sentrale allmenne motivasjonsteorier
- kjennskap til hvordan stress påvirker ledere og undergittes adferd, og hvordan effekten av dette kan reduseres
- erfaring med egne reaksjoner på stress eller påkjenninger under vanskelige forhold, og utvikling av strategier for å mestre slike forhold (individuelle mestringsstrategier)
- forståelse for andres mentale og fysiske reaksjoner på stress eller påkjenninger under vanskelige forhold og forståelse for hvordan dette påvirker egen lederadferd

Når kadettene er ferdige med **tredje semester**, skal de ha tilegnet seg:

- kjennskap til karakteristiske trekk ved ledelse i konvensjonelle operasjoner
- forståelse for hvordan ulike måter å lede på kan påvirke en avdelings evne og vilje til å nå resultater

- kjennskap til sentrale styringsdokumenter for ledelse i Forsvaret og forståelse for hvordan denne ledelsesfilosofien kan påvirke egen lederadferd
- forståelse for og praktisk erfaring med ulike beslutningsmodeller med utgangspunkt i OODA-loopen
- kjennskap til begrepet profesjonsidentitet og forståelse for hva det innebærer å være del av den militære profesjon.

Når kadettene er ferdige med **fjerde semester**, skal de ha tilegnet seg:

- kjennskap til karakteristiske trekk ved ledelse under fredstøtteoperasjoner og opprørsbekjempning
- kjennskap til genderperspektivet og FN-resolusjon 1325 og hvilke muligheter og implikasjoner dette gir i fredstøtteoperasjoner
- forståelse for hvordan stress, aggresjon og partenes maktanvendelse kan påvirke evnen til å løse militære oppdrag
- et bevisst forhold til utøvelsen av militært lederskap i ulike typer militære operasjoner i inn- og utland

2.2.4 Arbeidsmåter/organisering

Det legges opp til forskjellige arbeidsmåter og organisering gjennom alle semestrene. I første og deler av andre semester blir det lagt opp til en kombinasjon av forelesninger/foredrag og studentaktive undervisningsformer (gruppediskusjoner, problemløsning, oppgaveløsning og refleksjon). I tillegg brukes de praktiske lederskapsarenaene (øvelser og kadettoppgaver) til å praktisere den teorien de har studert og diskutert. Deler av andre semester legger stor vekt på læring gjennom praksis, og her er kurs og øvelser den primære undervisningsformen. Teoriene skal bidra til økt evne til refleksjon og til å forstå egne og andres handlingsmønstre i praksis.

I tredje semester blir forståelse gjennom praktisk og teoretisk anvendelse vektlagt. Sentralt i undervisningen er at kadettene etter hvert skal utvikle et kritisk blikk på de forskjellige ledelsesteoriene og modellene som diskuteres og som de har lært i 1. og 2. semester. Også her blir en kombinasjon av forelesninger og studentaktive undervisningsformer vektlagt. I fjerde semester foregår undervisningen i hovedsak etter metoden problembasert læring (PBL) eller som seminarer. Pensum blir i hovedsak diskutert og ikke forelest i timene. Både trede og fjerde semester er et tverrfaglig semester, og derfor blir ledelsesdimensjonen berørt innenfor flere fag og ikke bare innenfor direkte lederskap.

2.2.5 Vurdering

Arbeidskrav. To arbeidskrav må være bestått eller godkjent for at kadettene skal kunne fremstille seg til eksamen.

Arbeidskrav 1. En individuell innleveringsoppgave på 2000 ord (+/- 10 %) ved avslutning av første semester. Oppgaven gis normalt 30 dager før innlevering. Oppgaven og

kravene til bestått eller godkjent fremgår av emneplanen pkt. 3.1.5.

Arbeidskrav 2. En individuell innleveringsoppgave på 1000 ord (+/- 10 %) ved avslutning av andre semester. Oppgaven og kravene til bestått eller godkjent fremgår av emneplanen pkt.. 3.2.5.

Eksamen. Ved avslutning av fjerde semester gjennomføres det en avsluttende individuell hjemmeeksamen med varighet på 48 timer. Eksamen dekker pensum i 3. og 4. semester og forutsetter kunnskap som er gitt gjennom pensum i 1. og 2. semester. Eksamen vurderes med bokstavkarakter A–F.

Denne hjemmeeksamenen gir karakteren i emnet militært lederskap. Forutsetningen for karakter i emnet er at kandidatene vurderes til bestått også i delemnene utdanningsledelse (se pkt.. 2.3.5), organisasjonsforståelse (se pkt.. 2.4.5) og lederutviklingsprinsipper (se pkt.. 2.5.5).

2.3 Militært lederskap – utdanningsledelse

2.3.1 Innledning/hensikt

Undervisning i delemnet utdanningsledelse gjennomføres i flere deler gjennom hele utdanningen på Krigsskolen og gir 3 studiepoeng.

Den overordnede hensikten med delemnet utdanningsledelse er at kadettene skal forstå prinsippene for utdanningsledelse som gjør dem i stand til å analysere oppdrag, avdekke utdanningsbehov, planlegge og gjennomføre utdanning og øvelser på tropps- og kompaninivå. Dette omfatter blant annet god kjennskap til Forsvarets styrende utdanningsdokumenter og gjeldende prinsipper for utdanning i Hæren. Delemnet utdanningsledelse deles i to hoveddeler: undervisningslære (inkludert gjennomføring av kadettinstruksjoner og føringer) og utdanningsplanlegging. Gjennom undervisning i undervisningslæren- og som deltager i selve utdanningen på Krigsskolen, får kadettene praktiske erfaringer fra gjennomføring av utdanning med forskjellige pedagogiske metoder. Dette skal gi dem tilstrekkelig erfaringsbakgrunn til at de kan tilpasse pedagogisk metode til læringsmål og tilgjengelige ressurser for utdanning. Gjennom undervisning i utdanningsplanlegging skal kadettene få praktisk trening i å analysere oppdrag, avdekke utdanningsbehov og planlegge et utdanningsprogram.

2.3.2 Innhold

Delemnet utdanningsledelse blir primært tatt opp i 1. og 6. semester, men det blir også berørt i 2., 3. og 4. semester.

1. semester gir en generell introduksjon til delemnet utdanningsledelse med vekt på undervisningslære. Temaer som dekkes i første semester, er: lærestil og studieteknikk

(integret med metode) (20), læringsprosesser og "after action review" (21), undervisningslære og presentasjonsteknikk (22), introduksjon av styrende utdanningsdokumenter (23).

I 2., 3. og 4. semester brukes forskjellige pedagogiske metoder i undervisningen. Etter fjellkurs vinter¹⁴ og fallskjermhoppekurs i 2. semester blir de forskjellige pedagogiske metoder som brukes på kursene, belyst, og hensiktsmessighet og rasjonale for de forskjellige metodene skal bli diskutert. Dette temaet kalles didaktisk refleksjon (24). I 3. semester blir *problembasert læring* (PBL) som undervisningsmetode introdusert og diskutert. PBL brukes som gjennomgående metode i hele 4. semester.

6. semester gir en helhetlig tilnærming til utdanningsledelse med vekt på utdanningsplanlegging på kompani- / task force- / bataljonsnivå¹⁵. Her blir Forsvarets overordnede dokumenter knyttet til utdanningsplanlegging gjennomgått, og prinsippet for målstyring i utdanning blir belyst. Helhetsbasert læring (HBL) og den lærende organisasjon er konsepter som kadettene får kjennskap til. Budsjettering inngår også som et aspekt av utdanningsledelsen. Utdanningsplanlegging vil være emne for en av arbeidspakkene under det tverrfaglige prosjektet i modul 6.1. Temaer som dekkes i sjette semester, er: Forsvarets styrende utdanningsdokumenter (25), utdanningsplanlegging (26), mål og ressurser (27) og den lærende organisasjon (28) (integret med delemne organisasjonsforståelse). I tillegg til prosjektarbeidet i modul 6.1 får kadettene praktisk erfaring med utdanningsledelse gjennom føringsøvelsen.

2.3.3 Mål

Når kadettene er ferdige med **første semester**, skal de ha tilegnet seg:

- kjennskap til grunnleggende studieteknikk som et utgangspunkt for egne studier ved skolen og som utgangspunkt for å planlegge og gjennomføre undervisning for andre
- kjennskap til sentrale begreper knyttet til læring og kunnskapsutvikling
- kjennskap til Forsvarets prinsipper for utdanning og styrende utdanningsdokumenter
- kjennskap til innhold og utvikling av en utdanningsplan (tverrfaglig med taktikk og operasjoner)
- forståelse for veiledningsmetodikk som grunnlag for kunnskapsutvikling (i sammenheng med *veileder 1*-kurset)
- forståelse for, og egne erfaringer med hvordan "after action review" (AAR) kan brukes for å legge til rette for læring i forbindelse med øvelser og andre læringsaktiviteter på praksisarenaer

14 *Fjellkurs vinter* er tilnærmet det samme som kurset som fram til 2009 ble gjennomført av Norsk Høgskole i Hemsedal.

15 Ambisjon/kompleksitet på nivå må tilpasses den "casen" som legges til grunn i prosjektet i modul 6.1.



Når kadettene er ferdige med **andre, tredje og fjerde** semester, skal de forstå:

- ulike pedagogiske metoder og kunnskaper om deres fordeler, ulemper og anvendelsesområde.

Når kadettene er ferdige med **sjette** semester, skal de ha:

- forståelse for utdanningsplanlegging på kompani-/bataljonsnivå.
- utviklet en utdanningsplan for en avdeling som skal deployere til en operasjon i utlandet (dette skal gjøres i grupper).
- kjennskap til begrepet "lærende organisasjon".

2.3.4 Arbeidsmåter/organisering

Det legges opp til forskjellige arbeidsmåter og organisering gjennom alle semestrene. Bakgrunnen for dette er at de metodene som velges for gjennomføring av utdanningen, brukes som diskusjons- og erfaringsgrunnlag for kadettene.

Første semester blir lagt opp med en kombinasjon av forelesninger, oppgaveløsning (lage en enkel utdanningsplan) og praktiske gjennomføringer i form av kadettinstruksjon. I andre, tredje og fjerde semester gjennomføres det ingen undervisning i utdanningsplanlegging, men det blir lagt opp til refleksjon knyttet til de utdanningsmetodene som brukes i utdanningen på Krigsskolen. I sjette semester består en av arbeidspakkene i prosjektet i å planlegge utdanning for egen avdeling. Da blir arbeidsmåten stabsarbeid/gruppearbeid med veiledning.

2.3.5 Vurdering

Arbeidskrav. Kunnskaper om studieteknikk og lærestiler blir ikke vurdert, men er i hovedsak ment å gjøre kadettene bedre i stand til å gjennomføre krigsskoleutdanningen. Kunnskap innenfor presentasjonsteknikk og undervisningslære blir vurdert gjennom instruksjoner og lederoppgaver kadettene gjennomfører i løpet av utdanningen. Disse oppgavene er ikke underlagt en egen spesifikk vurdering.

Eksamen. I modul 6.1 skal kadettene gjennomføre et tverrfaglig skriftlig prosjektarbeid i grupper. Kunnskaper om utdanningsplanlegging blir vurdert som en av arbeidspakkene i prosjektet.

2.4 Militært lederskap – organisasjonsforståelse

2.4.1 Innledning/hensikt

Undervisning i delemnet organisasjonsforståelse gjennomføres i sjette semester og gir 3 studiepoeng.

Den overordnede hensikten med delemnet er at kadettene skal forstå hvordan organisasjoner kan betraktes og utvikles fra flere forskjellige perspektiver. Dette skal gjøre dem i stand til å tilpasse egen lederadferd og egen organisasjon til målene de skal nå, oppdragene de skal løse og den konteksten de skal virke i. I tillegg skal delemnet gi økt forståelse av å sette egen organisasjon (tropp, kompani) inn i en større organisatorisk ramme (bataljon, brigade, Forsvarets militære organisasjon – FMO). Delemnet berører sentrale temaer innenfor organisasjonsteorien som skal bidra til at kadettene får økt kunnskap om hvilke mekanismer som påvirker, endrer og utvikler organisasjoner.

2.4.2 Innhold

Undervisning i delemnet organisasjonsforståelse gjennomføres i sin helhet innenfor modul 6.1. Modulen er en tverrfaglig modul og innledes med en forelesningsrekke som fokuserer på organisasjonsforståelse. Denne forståelsen danner grunnlaget for løsning av prosjektoppgaven som vil stå i fokus under hele modulen. Fokuset på det enkelte delemne¹⁶ må sees i lys av dette, og de teoretiske bidragene fra organisasjonsforståelse må være til støtte for løsning av den enkelte arbeidspakke. Samtidig vil alt arbeid med modul 6.1 gi kadettene forståelse for forskjellige aspekter i en organisasjon.

Modulen begynner med en generell introduksjon til delemnet, der fire forskjellige perspektiver for å forstå organisasjoner skisseres. Dette danner utgangspunkt for den videre undervisningen i delemnet der forskjellige temaer innenfor organisasjonsteori blir berørt. Temaer som blir belyst, er: den strukturelle fortolkningsrammen (30), human resource-rammen (31), den politiske rammen (32) og den symbolske rammen (33). Dette dekker også organisasjonsstruktur, kultur og tilpasning, seleksjon, rekruttering og mangfold, grupper og team, maktbruk, ressursfordeling og lærende organisasjoner.

2.4.3 Mål

Når kadettene er ferdige med **sjette** semester, skal de ha:

- forståelse for begrepet organisasjonskultur og vite hvordan organisasjonskultur kan utvikles og forandres
- forståelse for hvordan de forskjellige styringsprosessene påvirker avdelingens evne og mulighet til å nå sine mål
- forståelse for og betydningen av riktige seleksjons- og rekrutteringsstrategier,
- erfaring med gruppeutvikling og teamarbeid
- kunnskap om betydningen av å utnytte organisasjonens ressurser optimalt
- kjennskap til hvordan man kan utnytte organisasjonsperspektivene som lederverktøy, og kjennskap til styrker og svakheter ved forskjellige organisasjonsformer

16 Stabstjeneste, organisasjonsforståelse og taktikk og operasjoner er de største delemnene i modul 6.1.

2.4.4 Arbeidsmåter/organisering

Delemne organisasjonsforståelse gjennomføres som en tverrfaglig del av modul 6.1 i samarbeid med andre delemner. Undervisning i delemnet foregår gjennom forelesninger, gruppearbeid og prosjektarbeid. Hver gruppe har veileder fra forskjellige fagavdelinger på Krigsskolen.

Innenfor organisasjonsforståelse er det satt opp et kjernepensum og et utvalg av støttelitteratur.

2.4.5 Vurdering

Arbeidskrav. Ingen.

Eksamen. I modul 6.1 skal kadettene gjennomføre et tverrfaglig skriftlig prosjektarbeid i grupper. Kunnskaper om organisasjonsforståelse blir vurdert som en av arbeidspakkene i prosjektet. Vurderes til bestått / ikke bestått. Bestått i delemnet organisasjonsforståelse er en forutsetning for karakter i emnet militær ledelse (se pkt. 2.2.5).

2.5 Militært lederskap – lederutviklingsprinsipper

2.5.1 Innledning/hensikt

Undervisning i delemnet lederutviklingsprinsipper gjennomføres i 1. og 3. semester. Det består av de to kursene *veileder 1* og *grunnkurs utviklende lederskap* (grunnkurs UL) og gir til sammen 2 studiepoeng.

Den overordnede hensikten med delemnet lederutviklingsprinsipper er å gi kadettene kjennskap til og erfaring med forskjellige grunnleggende prinsipper, verktøy og ledelsesmodeller som kan bidra til utvikling, for at de skal være i stand til å utvikle seg selv og sine medkadetter i løpet av studietiden og seg selv og sine undergitte etter uteksaminering. Metodene og verktøyene som læres bort, bygger opp under og gjør det mulig å operasjonalisere Forsvarets ledelsesfilosofi. Denne tilnærmingen til lederskap bidrar til å bygge effektive avdelinger.

Lederutvikling er ut over disse to temaene et bærende element i utdanningen ved Krigsskolen som helhet. Utvikling foregår som en kontinuerlig prosess ved bruk av refleksjon, veiledning, tilbakemelding og vedvarende utprøving gjennom egen handling. I løpet av utdanningen settes kadettene i situasjoner der de skal gå inn som ledere eller instruktører.

2.5.2 Innhold

Det gjennomføres to selvstendige kurs innenfor delemnet lederutviklingsprinsipper. Kurset *veileder 1*(40) gjennomføres over 40 timer (normalt en uke) i slutten av første semester. Kurset *grunnkurs i utviklende lederskap* (41) over 24+8 timer gjennomføres i tredje

semester og må sees i sammenheng med LU-samlingene *selvforståelse, den militære profesjon* og *min lederskapsfilosofi* og undervisning i tema (11) den militære profesjonen.

2.5.3 Mål

Når kadettene er ferdige med kurset **veileder 1**, skal de ha tilegnet seg:

- egne erfaringer med generelle veiledningsferdigheter for individ- og gruppeveiledning
- evne til å være oppmerksomme, herunder evne til å tolke signaler, stille reflekterende spørsmål og vurdere situasjoner slik at det gis god og situasjonstilpasset veiledning/ oppfølging
- samhandlingsferdigheter, kjennskap til preferanser og forskjellighet, påvirkning på situasjoner, innsikt i egne holdninger og bevissthet om egen praksisteori
- metodikk for utvikling av felles begrepsapparat og skal kunne avdekke mentale modeller
- ha grunnleggende forutsetninger for å gjennomføre debrief med egen enhet

Når kadettene er ferdige med kurset **grunnkurs i utviklende lederskap**, skal de ha:

- tilegnet seg kjennskap til lederstilsmodellen *utviklende lederskap* og hvilke mekanismer som virker positivt motiverende og dermed utløser de menneskelige mentale ressurser som er nødvendige i ulike situasjoner
- gjennomarbeidet og diskutert egne lederskapsferinger opp mot vitenskapelig baserte erfaringer og fått ny innsikt i egen ledererfaring og personlige utviklingsbehov
- fått tilbakemelding på eget lederskap og dermed et godt grunnlag for videre lederutvikling
- utarbeidet en konkret og realistisk personlig lederutviklingsplan som grunnlag for det videre arbeidet med lederskapsfilosofien

2.5.4 Arbeidsmåter/organisering

Veileder 1 gjennomføres som et selvstendig kurs, sammenhengende over 40 timer.

Undervisningen er erfaringsbasert og bygger i hovedsak på praktisk gjennomføring med etterlesning for å belyse kunnskapsmessige aspekter ved lærestoffet. Progresjonen er suksessiv gjennom hele uken. Det arbeides mye i små grupper (triader) og det er derfor nødvendig med tilstedeværelse under hele kurset. Etter endt kurs forventes det at verktøyene praktiseres i sammenheng med tilbakemeldinger og veiledning gjennom resten av utdanningen. Dette ansvaret hviler primært på kadettene selv, veilederne i kompaniet og instruktører ved Krigsskolen både i teoriundervisning og under praktiske øvelser.

Grunnkurs i utviklende lederskap gjennomføres over tre dager sammenhengende og deretter en oppfølgingsdag (i tilknytning til LU-samling 8). Kurset baserer seg på tidligere undervisning i ledelsesfaget og belyser de teorier på lederskapsfronten som bygger opp under *oppdragsbasert ledelse* som ledelsesfilosofi og de adferdsstrategier

3

som kan støtte lederen i å oppnå best mulig effekt av sitt lederskap. Grunnkurs UL gjennomføres etter *veileder 1* fordi veiledning er en nødvendig forutsetning for å kunne kommunisere effektivt gjennom denne kurspakken og for å kunne gjennomføre utviklende lederskap i praksis. Kurset gjennomføres ved noe teoriformidling, bearbeiding av individuell 360° lederevaluering og utarbeidelse av personlig lederutviklingsplan. Bearbeiding av lederevaluering og utarbeidelse av lederutviklingsplan foregår vekselvis individuelt og i små grupper (triader). Det er derfor nødvendig med aktiv deltakelse og tilstedeværelse under hele kurset.

Kurset er startpunktet for kadettenes arbeid med å utvikle en egen lederskapsfilosofi, og modellen for utviklende lederskap *kan* danne grunnlaget for denne filosofien.

2.5.5 Vurdering

Arbeidskrav. Begge kursene (arbeidskrav 3 er *veileder 1* og arbeidskrav 4 er *grunnkurs UL*) skal gjennomføres og godkjennes. Gjennomføring av *veileder 1* og *grunnkurs UL* føres i militært rulleblad (P3) og gir grunnlag for og senere å kunne gjennomføre *veileder 2* og sertifiseringskurs for *veileder UL*.

Eksamen. Det er ingen egen eksamen i dette delemnet ut over at begge kursene skal gjennomføres. Vurderes til bestått / ikke bestått. Bestått begge kurs er en forutsetning for å få karakter i emnet militær ledelse (se pkt.. 2.2.5).

2.6 Etikk og jus – militæretikk

Undervisning i emnet etikk og jus gjennomføres i 1.–4. semester, men diskusjoner og refleksjon omkring etiske eller juridiske spørsmål gjennomføres også de to siste semestrene. Emnet gir til sammen 7 studiepoeng.

2.6.1 Innledning/hensikt

Den overordnede hensikten med delemnet militæretikk er å bidra til refleksjon over grunnleggende holdninger og viktige spørsmål vi har i møte med vår egen profesjons praksis. Etikk handler om å ta stilling til hvordan vi skal leve og oppføre oss som mennesker, hvordan vi skal leve sammen og hvordan vi begrunner våre handlinger. Etikk er refleksjon over det vi kaller moral. Moral kan på sin side bestå av alt fra enkle grunnregler via personlige holdninger til mer grunnleggende verdier som samfunnet og Forsvaret ønsker å bygge på og realisere. I etikken tar vi derfor opp de grunnleggende, de vanskelige og de brysomme spørsmålene i nær tilknytning til og integrert i andre emner og aktiviteter.

Hovedmålet med delemnet er å oppøve kadettenes evne til å forutse og forberede seg på moralske dilemmaer. Kadettene skal i tillegg forstå begreper knyttet til etisk

refleksjon, og de skal selvstendig kunne utøve kritisk refleksjon overfor det bestående dersom dette fremstår etisk problematisk i en gitt kontekst. Gjennom utdanningen skal kadettene være i stand til å betrakte egne handlinger gjennom et "etisk filter".

2.6.2 Innhold

Delemnet militæretikk er gjennomgående i 1.–4. semester. Militæretikk er nært knyttet til lederutviklingen på Krigsskolen og blir i stor grad knyttet til innholdet i andre emner og aktiviteter. Etikken øver opp evnen til å kunne forutse, forstå og ta best mulige valg stilt overfor moralske dilemmaer. Gjennom utdanningen blir alle egenskapene i Hærens offiserskodeks operasjonalisert og problematisert (HOK-programmet). Denne forelesningsrekken må sees i sammenheng med program for lederutvikling (PLU).

1. semester gir en generell introduksjon til delemne militæretikk. Temaer som dekkes i første semester, er: etisk teori (50), Forsvarets verdier og egne verdier (51), "å være dyktig" (52), og holdninger (53), i tillegg kommer deltakelse på verdiseminaret.

2. semester legger vekt på stress og mestring av stress for grupper og for individer. Stressmestring som gjennomgående tema er overordnet for alle fag i 2. semester, og det er det også i militæretikk. Temaer som dekkes i andre semester, er: "å være modig" (54), møte med stress og vanskelige valg (55), varsling (56) og begrunnelser for bruk av militær makt (57)..

3. semester handler om konvensjonell krig. Temaer som tas opp, er: erfaringer ved å miste noen (58), "å være omsorgsfull" (59), etiske aspekter ved oppdragsbasert ledelse og utviklende lederskap (60). Forberedelse og gjennomføring av verdiseminar (66) inngår også i 3. semester.

4. semester er et tverrfaglig semester med fokus på fredstøtteoperasjoner og opprørsbekjempning. Temaer som tas opp, er: moralske dilemmaer i komplekse kontekster (61), religion og konflikt (62), "å være handlekraftig" (63), erfaringer ved å måtte ta liv (64) og forberedelser og etterarbeid ved ulykker og kriser (65).

2.6.3 Mål

Når kadettene er ferdige med **første** semester, skal de ha tilegnet seg:

- økt bevissthet om egne verdier og forståelse for grunnleggende verdinormer og kodekser i Forsvaret
- innsikt i etiske grunnprinsipper
- forståelse av hvordan holdninger og holdningsendringer oppstår
- økt bevissthet om hva det innebærer å være dyktig (militær klokskap)



Når kadettene er ferdige med **andre** semester, skal de ha tilegnet seg:

- innsikt i egne og andres reaksjoner i møte med stress og vanskelige valg
- økt bevissthet om hva det innebærer å være modig
- innsikt i hva som kjennetegner en varsler, og hvordan de kan si fra
- forståelse av begrunnelser for bruk av militær makt, jus ad bellum, og forholdet mellom juss, etikk og politikk (sammenheng med delemnet militær rett)

Når kadettene er ferdige med **tredje** semester, skal de ha tilegnet seg:

- forståelse for etiske utfordringer ved oppdragsbasert ledelse og utviklende lederskap
- kjennskap til normale menneskelige reaksjoner ved å miste noen
- kjennskap til begrepet profesjonsetikk
- økt bevissthet om hva det innebærer å være omsorgsfull

Når kadettene er ferdig med **fjerde** semester, skal de ha tilegnet seg:

- forståelse for forskjellige aspekter ved religion og konflikt
- kjennskap til mentale forberedelser og normale menneskelige reaksjoner på å ta liv
- økt bevissthet om hva det innebærer å være handlekraftig
- praktisk erfaring med å håndtere moralske dilemmaer i komplekse situasjoner (øvelse FSO)
- innsikt i betydningen av begrepene nøytralitet og upartiskhet i en krigssone
- kunnskap om hva som kreves av forberedelser og etterarbeid ved ulykker og kriser

2.6.4 Arbeidsmåter/organisering

I alle de fire semestrene blir det lagt opp til en kombinasjon av studentaktive undervisningsformer (gruppediskusjoner, problemløsning og oppgaveløsning) og forelesninger/foredrag. Ettersom militæretikk i stor grad er et refleksjons- og holdningsfag som både har en sterk tilknytning mot PLU og undervisning i andre emner, er det viktig å integrere militæretikken i lederutviklingen og i de andre emnene.

2.6.5 Vurdering

Arbeidskrav. Tre arbeidskrav må være bestått for å få karakter i emnet etikk og jus. Arbeidskrav 1 og 2 fremkommer av pkt. 2.7.5.

Arbeidskrav 3. Deltakelse i planlegging og gjennomføring av verdiseminaret i 3. semester. Seminargruppene skal levere en skriftlig innleveringsoppgave på 500 ord (+/- 10 %) etter avslutningen av verdiseminaret. Oppgaven skal være en oppsummering av diskusjonen i seminargruppa. Oppgaven leveres i grupper og vurderes til bestått / ikke bestått.

Eksamen. Det gjennomføres ingen egen eksamen i delemnet militæretikk. Til sammen tre godkjente arbeidskrav i emnet etikk og jus gir grunnlaget for bestått / ikke bestått i emnet.

2.7 Etikk og jus – militær rett

Undervisning i emnet etikk og jus gjennomføres i 1.–4. semester, men diskusjoner og refleksjon omkring etiske eller juridiske spørsmål gjennomføres også de to siste semestrene. Emnet gir til sammen 7 studiepoeng.

2.7.1 Innledning/hensikt

Den overordnede hensikten med delemnet militær rett er å gi kadettene grunnleggende kunnskaper om juridiske forhold og de rettslige overbygninger som virker inn på utøvelsen av offisersyrket i nasjonal og internasjonal sammenheng. Kunnskapene skal danne bakgrunn for utvikling av forståelse i fagene strategi og taktikk. Militær rett er et stort fagfelt som utdanningen ved Krigsskolen ikke dekker i sin helhet. Gjennom den grunnleggende kunnskapen kadettene tilegner seg i delemnet, skal de gjøres i stand til å kjenne igjen situasjoner der de må skaffe seg større innsikt i juridiske spørsmål før de tar beslutninger.

Undervisning i delemnet militær rett gir kadettene en innføring i juridisk metodelære og opplæring i internasjonal rett med vekt på krigens folkerett. Lover og regelverk for (nasjonal) forvaltning og militær disiplinærmyndighet kommer inn under virksomhetsstyring i 6. semester og dekkes ikke av denne emneplanen.

Utdanningen gitt i delemnet militær rett tilfredsstillende kravene til grunnleggende offisersutdanning iht. STANAG 2449.¹⁷

2.7.2 Innhold

Undervisning i delemnet militær rett gjennomføres i andre, tredje og fjerde semester. I 2. semester gjennomføres modul 2.4 – juridisk grunnlag, som utelukkende handler om militær rett. Modul 2.4 er en innføring i juridisk tankegang og krigens folkerett. Dette er også ment som en forberedelse til tredje og fjerde semester der kadettene møter ulike scenarioer hvor juridisk forståelse er viktig.

I 2. semester gis en grunnleggende innføring i juridiske kilder og prinsipper, internasjonal rett og begrunnelser for militær maktbruk, mandat og engasjementsregler. Temaer som dekkes, er: mandat og engasjementsregler (70), grunnleggende prinsipper i krigens folkerett (71), nasjonal lov og menneskerettigheter (72), internasjonal strafferett og

¹⁷ STANAG 2449 LO, Edition 1, Ratification draft 1, 14. februar 2003. Annex D beskriver krav til offisersutdanning.



kommandoforhold (73), begrunnelser for forbudte, delvis forbudte og omdiskuterte våpen (74) og prinsipper for fangebehandling (75).

3. og 4. semester omhandler hhv. konvensjonell krig, fredstøtteoperasjoner og opprørsbekjempning. Kunnskaper som er tilegnet i 2. semester skal da anvendes på de scenarioene man møter i denne undervisningen. Spesielle temaer er: ROE i praksis (76) og krigens folkerett og menneskelige faktorer (77).

2.7.3 Mål

Når kadettene er ferdige med **andre semester**, skal de ha tilegnet seg:

- kunnskap om juridisk metodelære
- kunnskap om forholdet mellom nasjonal rett og folkeretten (internasjonal rett)
- kunnskap om juridiske, etiske og politiske begrunnelser for militær maktbruk (jus ad bellum) og hvordan dette påvirker mandat og engasjementsregler
- forståelse av forskjellene i regelverk ved internasjonale væpnede konflikter, interne væpnede konflikter, internasjonale fredsoperasjoner, interne fredsoperasjoner og multinasjonale militæroperasjoner samt forholdet mellom disse reglementene og nasjonal lov og menneskerettigheter
- forståelse av grunnleggende prinsipper i krigens folkerett (jus in bello)
- forståelse av prinsipper for fangebehandling og ledelse av personell som behandler fanger
- forståelse av begrunnelser for forbudte, delvis forbudte og omdiskuterte våpen
- forståelse av internasjonal strafferett, kommandoforhold og sjefens ansvar og plikter
- forståelse av ulike engasjementsregler, som RoE, MoU og SOFA samt forholdet mellom RoE og nødverge

Når kadettene er ferdige med **tredje** og **fjerde semester**, skal de ha tilegnet seg:

- kunnskap om hvordan menneskelige faktorer påvirker oppfatningen av krigens folkerett
- forståelse for bruk av makt og eskaleringstrinn for maktbruk ut fra ROE
- forståelse for prinsipper i internasjonale fredsoperasjoner og multinasjonale militæroperasjoner

2.7.4 Arbeidsmåter/organisering

Undervisningen i delemnet militær rett har to hovedaktiviteter. Gjennomføring av e-læringskursene *Krigens folkerett* og modul 2.4, juridisk grunnlag.

E-læringskursene er det kadettenes eget ansvar å gjennomføre. De skal både gjennomføre det generelle kurset og kurset for ledere. Modul 2.4 er i hovedsak forelesninger/foredrag knyttet til pensum eller forståelsen/tolkninger av pensum. Modulen skal gi kadettene kunnskap og forståelse som de skal anvende på problemstillinger de blir stilt

overfor i tredje og fjerde semester. Så langt det er mulig, blir det lagt opp til studentaktive undervisningsformer også under modul 2.4.

Krigsskolen har en målsetning om å delta på en årlig internasjonal konkurranse i fagfeltet krigens folkerett i Sveits (hvert annet år) eller Italia/San Remo (hvert år). Deltagerne plukkes ut blant kadetter med særlig interesse og kunnskaper om krigens folkerett.

Krigsskolen har ingen ansatte med særskilt juridisk kompetanse. Gjennomføringen av modul 2.4 blir i hovedsak løst av instruktører fra Forsvarets høgskole og jurister fra Brigade Nord.

2.7.5 Vurdering

Arbeidskrav. Tre arbeidskrav må være bestått for at kadettene skal få karakter i emnet etikk og jus. Arbeidskrav 3 fremkommer av pkt. 2.6.5.

Arbeidskrav 1. Gjennomført og bestått e-kursene i krigens folkerett (Forsvarets opplæringsportal). Kurset må være bestått før modul 2.4 starter.

Arbeidskrav 2. En individuell innleveringsoppgave på 2000 ord (+/- 10 %) ved avslutning av 2. semester. Oppgaven gis normalt 30 dager før innlevering. Vurderes til bestått / ikke bestått. Oppgaven og kravene til bestått fremgår i emneplanen pkt. 3.3.5.

Eksamen. Det gjennomføres ingen egen eksamen i delemnet juridisk metode. Til sammen tre godkjente arbeidskrav i emnet etikk og jus gir grunnlaget for bestått / ikke bestått i emnet på vitnemål.

3 Semesterbeskrivelser

Kapittel 3 i emneplanen gir en beskrivelse av det enkelte semester. Kapitlet er ikke delt mellom delemnene (slik som i kapittel 2), men alle emner og delemner er beskrevet sammen under det enkelte semester. Kapittel 3 gir en mer utfyllende beskrivelse enn kapittel 2 av hvordan målene er tenkt nådd. Hvert læringsmål som er fastsatt for det enkelte semester i det enkelte delemne (pkt. 2.2.3, 2.3.3 osv.), er tatt med som den første setningen i hvert avsnitt under punktet *Målsetninger og innhold i undervisningen* (pkt.. 3.1.2, 3.2.2 osv.). Dette er gjort for å lette arbeidet med ajourhold og oversikt mellom kapittel 2 og 3 i denne emneplanen.

Beskrivelsen av målsetningen, innholdet og temaer kan enkelte ganger være relativt detaljert. Grunnen til dette er å sikre at undervisningen som gis, danner grunnlag for noe som kommer senere, eller at det bygger på undervisning som er gitt tidligere.

Temaene er også satt opp i en bestemt rekkefølge ut fra en vurdering av studieprogresjon og gjensidig sammenheng. Detaljene i semesterbeskrivelsen har ikke til hensikt å ta vekk handlefriheten til den enkelte faglærer/instruktør, men å kvalitetssikre "den røde tråden" gjennom utdanningen. Dersom denne beskrivelsen virker hemmende på faglærer/instruktør i valg av arbeidsmåte, progresjon, tidsbruk eller pensum, og faglæreren/instruktøren ønsker å endre på dette, må det avklares med HA ledelse.

Det er gitt en ambisjon i form av tid brukt på det enkelte mål. Tidsangivelsen kan gi et bilde av dybde, bredde eller viktighet for det enkelte mål. Dersom tidsestimatet er lite hensiktsmessig for praktisk gjennomføring, er det måloppnåelsen og faglærers vurdering som skal rangere høyere enn foreslått tid.

Kapittel 2 og 3 angir læringsmål i det enkelte emne og delemne for hvert semester. Disse læringsmålene er som nevnt relativt omfattende, og de omfatter normalt et helt semester. Det er faglærers ansvar å bryte læringsmålene ned i undervisningsmål der dette er hensiktsmessig.

3.1 Første semester

3.1.1 Omfang

Emnet ledelse og delemne militæretikk utgjør 9 studiepoeng i første semester. Denne emneplanen skisserer et samlet behov for 154 timer til undervisning og seminartid til emnene. Dette fordeler seg på delemnene etter følgende oppstilling:

Delemne	Timer	Merknad
Direkte lederskap	74 timer	
Lederutviklingsprinsipper	40 timer	Veileder 1-kurs
Utdanningsledelse	24 timer	
Organisasjonsforståelse	0 timer	
Militær etikk	16 timer	
Militær rett	0 timer	

Tabell 2: Fordeling av undervisningstimer mellom delemner i 1. semester.

I tillegg skal LU-samling 1 (grunnlag) og LU-samling 2 (tilbakemeldingskultur) gjennomføres i løpet av semesteret.

3.1.2 Målsetninger og innhold i undervisningen

Når kadettene er ferdige med første semester, skal de forstå hvordan lederutdanningen og lederutviklingen ved Krigsskolen er bygget opp, og de skal ha en faglig begrunnelse for egen LU-kontrakt (pkt. 2.2.3). Dette oppnås gjennom undervisning i tema 1 (introduksjon til delemnet direkte lederskap) og LU-samling 1 (grunnlag). Tema 1 er den første undervisningsaktiviteten kadettene møter i emnet, og den gjennomføres i løpet av modul 1.1. Det bør settes av 6 timer til undervisning og 1 dag til LU-samling 1 (se PLU for detaljer om LU-samling 1). Det kan være nyttig å repetere oppbyggingen av lederutdanning og lederutvikling mot slutten av 1. semester slik at kadettene ser hva de har vært igjennom, og for å repetere strukturen i det hele. Dette bidrar også til helhetsoversikt gjennom utdanningen.

Når kadettene er ferdige med første semester, skal de ha tilegnet seg kjennskap til grunnleggende studieteknikk som et utgangspunkt for egne studier ved skolen og som utgangspunkt for å planlegge og gjennomføre undervisning for andre, og de skal tilegne seg kjennskap til sentrale begreper knyttet til læring og kunnskapsutvikling (pkt. 2.3.3). Dette oppnås gjennom undervisning i tema 20 (lærestil og studieteknikk). Undervisningen gjennomføres tidlig i modul 1.1, og det bør settes av 8 timer forelesninger og seminartid. Undervisningen bør integreres tett med metodeundervisningen i semesteret. Innholdet i metodeundervisningen og sammenhengen mellom de to fremkommer i emneplan metode.

Når kadettene er ferdige med første semester, skal de ha tilegnet seg økt bevissthet om egne verdier og forståelse for grunnleggende verdinormer og kodekser i Forsvaret, og de skal ha økt innsikt i etiske grunnprinsipper (pkt. 2.5.3). Dette oppnås gjennom etikkundervisning innenfor tema 50 (etisk teori) og tema 51 (Forsvarets verdier og egne verdier) samt diskusjoner i forbindelse med arbeidet med egen lederutvikling (se PLU). Det bør settes av 8 timer undervisning og seminartid til tema 50 og tema 51.

Når kadettene er ferdige med første semester, skal de ha kjennskap til sentrale allmenne ledelsesteorier (pkt. 2.2.3). Dette oppnås gjennom undervisning i tema 2 (allmenne ledelsesteorier). Undervisningen skal trekke fram sentrale teoretiske bidrag og utviklingstrekk fra sivil ledelsesteori som er relevant i en militær kontekst. Denne gjennomgangen skal danne bakgrunn for andre teoretiske perspektiver som skal gjennomgåes senere. I tillegg hjelper dette kadettene til å plassere annen teori i en historisk eller kategorisk ramme. Sentrale teorier eller retninger kan være: "scientific management", "human resource management", transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, situasjonsbestemt lederskap og makt. Motivasjonsteorier, ordre-/oppdragsbasert ledelse og profesjonsteori introduseres kort, men vil bli grundigere drøftet i 3. semester. Undervisningen inneholder noe overlapping med teorier fra befalskolenivå. Undervisningen gjennomføres i løpet av modul 1.1, og det bør settes av 24 timer forelesninger og

seminartid. Etter gjennomført undervisning skal kadettene ha etablert et grunnlag for senere undervisning, og de skal ha et grunnlag for kritisk refleksjon rundt ledelse som kan bidra til å danne et utgangspunkt for egen lederutvikling.

Når kadettene er ferdige med første semester, skal de ha kjennskap til sentrale historiske utviklingstrekk i militær lederskapsteori, og de skal ha økt forståelse for den konteksten militære operasjoner utøves under, og hvordan dette påvirker lederadferd og beslutningstaking (pkt. 2.2.3). Dette oppnås gjennom undervisning i tema 3 (den militære konteksten), undervisning i taktikk og operasjoner samt praktisk trening under øvelse Infanteristrid 1. Undervisningen i tema 3 trekker fram noen sentrale utviklingstrekk og karakteristika ved den militære profesjonen og det militære lederskapet. Dette gjøres ved å beskrive utviklingen av den konteksten som militære operasjoner er utført under, de siste 100 år. Teoretiske bidrag kan være Lord Moran, S.L.Marshall, David Grossmann og Brian McCoy. I tillegg kommer foredrag (av militære ledere) om militært lederskap knyttet til gjennomføring av operasjoner i nyere tid. Undervisningen gjennomføres i løpet av modul 1.1, og det bør settes av 24 timer forelesninger og seminartid. Undervisningen integreres med taktikk og operasjoner. Etter gjennomført undervisning i tema 3 skal kadettene ha utviklet en bredere plattform å utvikle sitt eget lederskap på ved at de har økt forståelse for den konteksten militære operasjoner utøves i.

Når kadettene er ferdige med første semester, skal de ha økt bevissthet om hva det innebærer å være dyktig (pkt. 2.6.3). Dette oppnås gjennom en serie foredrag (HOK-programmet) som handler om Hærens officerskodeks. Det første foredraget er om forskjellige betydninger av den menneskelige egenskapen "dyktig" og uttrykket "militær klokskap". Etter foredraget settes det av tid til refleksjon og diskusjon. Det bør settes av 4 timer. Etter foredraget skal kadettene ha fått et bredere utgangspunkt for egen og kollegers lederutvikling både i skolesituasjon og senere i karrieren.

Når kadettene er ferdige med første semester, skal de ha forståelse for og egne erfaringer fra, lederskap på stridsteknisk nivå (pkt. 2.2.3). Dette oppnås i hovedsak gjennom praktisk deltagelse og diskusjoner/refleksjoner før, under og etter øvelse infanteristrid 1. Før øvelsen settes det av 4 timer undervisning og seminartid til tema 4 (situasjonsbestemt/direkte lederskap). LU-samling 2 (tilbakemeldingskultur) gjennomføres med en del før og en del etter øvelsen og skal brukes til å forsterke tilbakemeldingskulturen i avdelingen. En god tilbakemeldingskultur er en viktig premiss for lederutvikling. I tillegg til god tilbakemeldingskultur bør LU-samlingen ende med at minst en av målsetningene i kadettens LU-kontrakt (spesielt viktig for de kadettene som har føringsoppgaver på øvelsen) handler om egen lederadferd.

Når kadettene er ferdige med første semester, skal de forstå hvordan holdninger og holdningsendringer oppstår (pkt. 2.6.3). Dette oppnås gjennom undervisning innenfor tema 53 (holdninger). Det bør settes av 4 timer undervisning og seminartid til dette.

Når kadettene er ferdige med første semester, skal de ha kjennskap til Forsvarets prinsipper for utdanning og styrende utdanningsdokumenter, og de skal ha kjennskap til innhold i og utvikling av en utdanningsplan (pkt. 2.3.3). Dette oppnås gjennom undervisning i tema 22 (undervisningslære og presentasjonsteknikk) og tema 23 (introduksjon av styrende utdanningsdokumenter). Undervisningen gjennomføres mot slutten av første semester og er et tverrfaglig opplegg med taktikk og operasjoner. Det gis en innføring i Forsvarets pedagogiske grunnsyn (FPG), Hærens utdannings- og treningsreglement (HUT) samt sikkerhetsvurderinger i forbindelse med utdanning (UD 2-1). Det må settes av 16 timer undervisning og praktisk trening i tillegg til tid satt av for taktikk og operasjoner. Kadettene skal ha praktisk trening i instruksjon (AG-3/HK416 eller tilsvarende), eller de skal utvikle et enkelt utdanningsprogram.

Kurset *veileder 1* gjennomføres mot slutten av første semester. Når kadettene er ferdige med kurset, skal de ha nådd alle læringsmål som er satt for kurset (pkt. 2.5.3), og de skal forstå hvordan veiledningsmetodikk kan bidra i kunnskapsutvikling (pkt. 2.5.3). Det må settes av 40 timer undervisning og praktisk trening til veilederkurset for at kurset skal godkjennes. Det er viktig at teknikker og verktøy kadettene har lært på veilederkurset, må brukes i praktisk veiledning framover. Ansvar for dette hviler primært på kadetten selv i forbindelse med utvikling av eget lederskap (PLU).

3.1.3 Arbeidsmåter/UV-metoder

Det legges opp til forskjellige arbeidsmåter og organisering i alle delemner gjennom hele semestret. Kombinasjoner av forelesninger/foredrag og studentaktive undervisningsformer (gruppediskusjoner, problemløsning, oppgaveløsning og refleksjon) er normalt. I tillegg brukes de praktiske lederskapsarenaene (øvelser og kadettoppgaver) til å praktisere den teorien kadettene har studert og diskutert. Teoriene som foreleses, skal bidra til økt evne til refleksjon og til å forstå egne og andres handlingsmønstre i praksis.

Faglærer fastsetter hvordan undervisningen skal legges opp i samarbeid med avdelingsforstander og øvrige fagavdelinger. Rekkefølgen og progresjonen som er satt opp i pkt. 3.1.2, kan endres etter koordinering med avdelingsforstandene og HA ledelse.

3.1.4 Tverrfaglig integrering

Undervisning i tema 3 (den militære konteksten) og 4 (situasjonsbestemt/direkte lederskap) bør koordineres/integreres med undervisning i taktikk og operasjoner samt gjennomføringen av øvelse infanteristrid I.

Undervisning i militær undervisningslære i tema 22 (undervisningslære og presentasjonsteknikk) og 23 (introduksjon av styrende utdanningsdokumenter) gjennomføres integrert med undervisning i taktikk og operasjoner/stridsteknikk og våpenlære.

I første semester er boka Ender's Game¹⁸ pensum i engelsk. Faglærer bør gå i diskusjon med faglærer i engelsk for å se på eventuell synergi i grenseland mellom temaer og pensum i direkte lederskap og Ender's Game.

3.1.5 Eksamen og arbeidskrav

Arbeidskrav 1 – direkte lederskap. Kadettene leverer en individuell innleveringsoppgave på 2000 ord (+/- 10 %) ved avslutning av første semester. Oppgaven gis normalt 30 dager før innlevering og skal følge retningslinjene gitt i metodeundervisningen. Besvarelsen vurderes til bestått / ikke bestått. Arbeidskrav 1 vurderes av faglærer, og en kort skriftlig tilbakemelding bør gis til hver enkelt. Besvarelsen til kandidater som vurderes til ikke bestått, skal også vurderes av en annen instruktør ved SL.

Oppgaven kan bestå av 3 spørsmål som belyser tre forskjellige dimensjoner ved direkte lederskap (teoretisk/praktisk/personlig eller moralsk). Besvarelsens utforming og innhold kan diskuteres i undervisningen fra det tidspunkt den er levert ut og fram til innlevering. Det er sentralt at oppgaven bidrar til læring, ikke bare til å måle kadettens kunnskap eller refleksjon. Oppgaven bør danne grunnlag for undervisning i metode i det samme tidsrommet.

Forslag til oppgave

1. Hvordan forklares militært lederskap?
2. Hvordan utføres militært lederskap?
3. Hva innebærer det å være en militær leder?

Arbeidskrav 3 – lederutviklingsprinsipper. Kurset *veileder 1* må gjennomføres og bestås.¹⁹

Eksamen. Det gjennomføres ingen eksamen i emnet ledelse i første semester.

3.1.6 Øvelser

Det gjennomføres to øvelser i første semester der emnet skal ha spesiell oppmerksomhet.

Rett etter **øvelse grunnlag** skal LU-samling 1 gjennomføres. Tema for LU-samling 1 er å bevisstgjøre kadettene på hva lederutvikling handler om, og å komme i gang med utvikling av LU-kontrakten.

Under **øvelse infanteristrid I** skal fokuset være på situasjonsbevissthet og kadettens evne til å opparbeide seg situasjonsforståelse. Tema for LU-samling 2, som gjennom-

18 Card, Orson Scott (1985). *Ender's Game*. London: Orbit books.

19 Se vedlegg D for oversikt over alle arbeidskrav.

føres med en del før og en del etter øvelse infanteristrid I, er å etablere en tilbake-meldingskultur i kullet.

Vedlegg F kan være en huskeliste for hvordan man kan jobbe med å etablere god situasjonsbevissthet.

3.1.7 Pensum og støttelitteratur

Se vedlegg D1.

3.2 Andre semester

3.2.1 Omfang

Emnene utgjør 8 studiepoeng i andre semester. Denne emneplanen skisserer 126 timer til undervisning og seminartid til emnene. Undervisning og seminartid fordeler seg på delemnene etter følgende oppstilling:

Delemne	Timer	Merknad
Direkte lederskap	32 timer	
Lederutviklingsprinsipper	0 timer	
Utdanningsledelse	4 timer	
Organisasjonsforståelse	0 timer	
Militær etikk	10 timer	
Militær rett	80 timer	3 uker modul 2.4

Tabell 3: Fordeling av undervisningstimer mellom delemner i 2. semester.

LU-samling 3 (ledelse av lag), LU-samling 4 (mestring av akutt stress), og LU-samling 5 (mestring i strid) skal gjennomføres i semesteret. I tillegg til undervisning og seminartid gjennomføres øvelser og kurs som er en viktig læringsaktivitet i andre semester, og som også bidrar til den totale arbeidsbelastningen. Kurs og øvelser som er del av emnene er forøvelse vinter, fjellkurs vinter, fjellmarsj vinter, fallskjermhoppkurs og stridskurs.

3.2.2 Målsetninger og innhold i undervisningen

Når kadettene er ferdige med andre semester, skal de ha tilegnet seg kjennskap til sentrale allmenne motivasjonsteorier (pkt. 2.2.3). Dette oppnås gjennom undervisning i deler av tema 7 (stridsutholdenhet og motivasjon). Undervisningen gjennomføres tidlig i modul 2.1 – vintertjeneste og danner et teoretisk grunnlag for senere undervisning og

praktisk øving under vinterøvelsen. Det bør settes av 4 timer undervisning og seminar tid til dette, og det må sees i sammenheng med neste tema og målsetning (tema 5).

Når kadettene er ferdige med andre semester, skal de ha tilegnet seg forståelse for og egne erfaringer med hvordan man kan skape samhold, lagånd og stridsdyktighet i egen avdeling (pkt. 2.2.3). Kadettene skal oppnå teoretisk forståelse for dette gjennom undervisning i tema 5 (gruppepsykologi, teamutvikling og avdelingsånd) og praktisk erfaring primært gjennom vinterøvelsene. Undervisning i temaet gjennomføres i modul 2.1 – vintertjeneste, og det bør settes av 12 timer forelesninger og seminar tid. Dette integreres med LU-samling 3 (ledelse av lag) og kompaniets øvrige praktiske forberedelser til gjennomføringen av vinterøvelsen.

LU-samling 3 gjennomføres før vinterøvelsen. Hensikten med LU-samling 3 er primært å utvikle samhold og avdelingsånd i det laget som skal jobbe sammen under vinterøvelsen (fjellkurset på Geiskelid og marsjen over Hardangervidda). Dermed kan forståelse av teori omkring samhold og gruppepsykologi operasjonaliseres i forberedelsene til vinterøvelsen, og effekten av lagbyggingen (eventuelt mangel på lagbygging) vil trolig være synlig gjennom øvelsen. Se PLU for detaljer.

Når kadettene er ferdige med andre semester, skal de ha tilegnet seg økt bevissthet om hva det innebærer å være modig (pkt. 2.6.3). Dette oppnås gjennom en serie foredrag (HOK-programmet) som setter fokus på Hærens offiserskodeks. Det andre foredraget handler om forskjellige betydninger av det å være modig. Etter foredraget settes det av tid til refleksjon og diskusjon. Det bør settes av 4 timer. Etter gjennomføring av HOK-programmet skal kadettene ha fått et bredere utgangspunkt for å ta valg når de stilles overfor vanskelige situasjoner.

Når kadettene er ferdige med andre semester, skal de ha tilegnet seg kjennskap til hvordan stress påvirker ledere og undergittes adferd, og hvordan effekten av dette kan reduseres (pkt. 2.2.3). Kadettene får en teoretisk innføring i mestring og stressmestring med undervisning før fallskjermkurset i tema 6 (stresspåvirkning og stressmestring) og før stridskurset i tema 7 (stridsutholdenhet og motivasjon). Teorien vil berøre normale mentale og fysiske reaksjoner på stress og ekstreme påkjenninger. Det vil også være foredrag av personell med erfaring fra relevante ekstreme situasjoner. Før kurset på Rena gjennomføres, det et arbeidsseminar (en dag) hvor kadettene får trent på ulike mestringsteknikker i stressende situasjoner. Undervisning i temaene gjennomføres i modul 2.3 – mestring. Det bør settes av 16 timer til forelesninger, arbeidsseminar og seminar tid. Etter forelesningene skal kadettene ha en (teoretisk) forståelse for hvordan de kan reagere på stress og ekstreme påkjenninger, og de skal utvikle mestringsstrategier for å forsøke å redusere effekten av påkjenningene. Disse mestringsstrategier benyttes i løpet av fallskjermhoppkurset og under stridskurset.

Når kadettene er ferdige med andre semester, skal de ha tilegnet seg innsikt i egne og andres reaksjoner i møte med stress og vanskelige valg (pkt. 2.6.3). Undervisning i tema 55 (møte med stress og vanskelige valg) gjennomføres i modul 2.3 – mestring, og det bør settes av 4 timer til forelesninger og seminarid. Dette må sees i sammenheng med forrige læringsmål og forelesninger knyttet til reaksjoner på stress.

Når kadettene er ferdige med andre semester, skal de ha tilegnet seg erfaring med egne reaksjoner på stress eller påkjenninger under vanskelige forhold og utvikling av strategier for å mestre slike forhold (individuelle mestringsstrategier). I tillegg skal kadettene ha tilegnet seg bevissthet om andres mentale og fysiske reaksjoner på stress eller påkjenninger under vanskelige forhold og forståelse for hvordan dette påvirker egen lederadferd (pkt. 2.2.3). Dette oppnås i hovedsak gjennom praktisk deltagelse på fallskjermhoppkurs og stridskurs. Kursene gjennomføres i modul 2.3 – mestring. Fallskjermhoppkurs har en varighet på 1 uke (avhengig av vær og tilgjengelighet på ressurser ved Forsvarets spesialkommando/Hærens jegerkommando (FSK/HJK), og stridskurset har en varighet på 3 uker (inkludert teoretisk undervisning, LU-samling 5, før og etterarbeid). Undervisningen i tema 6 (stresspåvirkning og stressmestring) og tema 7 (stridsutholdenhet og motivasjon) gir kadettene et teoretisk utgangspunkt før de skal gjøre egne erfaringer under hoppe- og stridskurset.

LU-samling 4 (mestring av akutt stress) gjennomføres rett etter fallskjermhoppkurset, og kan resultere i at minst en av målsetningene i kadettens LU-kontrakt omhandler egen stressmestring eller lederadferd under stress. Se PLU for detaljer omkring LU-samlingen.

Når kadettene er ferdige med andre semester, skal de ha tilegnet seg forståelse for ulike pedagogiske metoder og kunnskaper om deres fordeler, ulemper og anvendelsesområde (pkt. 2.3.3). Etter at fjellkurs vinter og fallskjermhoppkurset er gjennomført, settes det av 2 + 2 timer undervisning der man tar opp de ulike pedagogiske metodene som er brukt under kursene. Fordeler, ulemper og anvendelsesområder diskuteres.

Når kadettene er ferdige med andre semester, skal de ha tilegnet seg innsikt i hva som kjennetegner en varslor, og hvordan vi kan si fra (pkt. 2.6.3). Dette oppnås gjennom undervisning innenfor tema 56 (varsling). Det bør settes av 2 timer undervisning og seminarid til dette. Undervisningen kan legges rett før (eller i forbindelse med) modul 2.4 – juridisk grunnlag.

Når kadettene er ferdige med andre semester, skal de ha arbeidet med alle målsetningene i delemnet juridisk grunnlag (pkt. 2.7.3) og de skal forstå sentrale begrunnelser for bruk av militær makt, jus ad bellum, og forholdet mellom juss, etikk og politikk (pkt. 2.6.3). Dette oppnås gjennom undervisning i modul 2.4 – juridisk grunnlag, som er en innføring i juridisk tankegang og krigens folkerett. Modul 2.4

gjennomføres før stridskurset, og det må settes av 2 uker undervisning og seminar tid til dette. Undervisningen legges opp komprimert over 2 uker, og gjennomgående fag som krever forberedelser, bør unngås i perioden (FYFO kan gjennomføres). Modul 2.4 er en innføring i militær rett, og kunnskap fra modulen skal anvendes på "caser" som kadettene møter i tredje og fjerde semester.

LU-samling 5 (mestring i strid) gjennomføres som en integrert del av stridskurset. Samlingen er ment som en oppsummering av stridskurset og en oppsummering av hele andre semester som har hatt stressmestring som gjennomgående tema. Kadettene LU-kontrakt kan revideres. Se PLU for detaljer omkring LU-samling 5.

3.2.3 Arbeidsmåter/UV-metode

Det legges opp til forskjellige arbeidsmåter og organisering av delemnene gjennom semestrene. Kombinasjoner av forelesninger/foredrag og studentaktive undervisningsformer (gruppediskusjoner, problemløsning, oppgaveløsning og refleksjon) er normalt. Semesteret har en stor andel praktisk lederskapstrening gjennom vinterøvelsen, fall-skjermhoppkurset og stridskurset. Begge aktivitetene legger til rette for individuell utvikling for alle deltagerne (selvledelse) i tillegg til at noen får føringsoppgaver eller fungerer som ledere. Teoriene som foreleses, skal bidra til økt evne til refleksjon og til at kadettene skal forstå egne og andres handlingsmønstre i praksis. Tid til refleksjon over egen mestring og observasjoner av andre under stress er viktig for å nå læringsmålene.

Faglærer fastsetter hvordan undervisningen skal legges opp i samarbeid med avdelingsforstander og øvrige fagavdelinger. Rekkefølgen og progresjonen som er satt opp i pkt. 3.2.2, kan endres etter koordinering med avdelingsforstander og HA ledelse.

3.2.4 Tverrfaglig integrering

Store deler av undervisningen i delemnet direkte lederskap i andre semester har sammenheng med undervisning i andre emner og delemner. Eksempelvis bidrar seksjonen for fysisk fostring med temaene ernæring, orientering, skiteknikk og marsjtrening for stridskurs og vinterøvelse. Landmakt bidrar med stridsteknikk og skyting for de samme øvelsene.

3.2.5 Eksamen og arbeidskrav

Arbeidskrav 1 – direkte lederskap. En individuell innleveringsoppgave på 1000 ord (+/- 10 %) ved avslutning av andre semester. Oppgaven gis normalt 14 dager før innlevering og skal følge retningslinjene gitt i metodeundervisningen. Besvarelsen vurderes til bestått / ikke bestått. Arbeidskrav 2 vurderes av faglærer og en kort skriftlig tilbakemelding bør gis til hver enkelt. Arbeidskravet til kandidater som vurderes til ikke bestått, skal også vurderes av en annen instruktør ved SL.

Arbeidskrav 2 – militær rett. Kadettene skal individuelt gjennomføre og bestå e-kursene innen *krigens folkerett – grunnleggende kurs* og *krigens folkerett – personell med lederansvar* (Forsvarets opplæringsportal). Kurset må bestås før modul 2.4 starter. Bekreftelse (utskrift av diplom) fra Forsvarets opplæringsportal må foreligge.

Arbeidskrav 3 – militær rett. En individuell innleveringsoppgave på 1000 ord (+/- 10 %) ved avslutning av 2. semester. Oppgaven gis normalt 30 dager før innlevering. Vurderes til bestått / ikke bestått. Arbeidskrav 2 vurderes av faglærer og en kort skriftlig tilbakemelding bør gis til hver enkelt. Arbeidskravet til kandidater som vurderes til ikke bestått, skal også vurderes av en annen instruktør ved Forsvarets høyskole.

Eksamen. Det gjennomføres ingen eksamen i emnet militær ledelse eller i emnet militæretikk og juridisk grunnlag i andre semester.

3.2.6 Øvelser

Andre semester har en stor andel øvelser og kurs for individuell erfaring og ledertrening. Innenfor emnet militær ledelse er spesielt fjellkurs vinter, forøvelse vinter, fjellmarsj vinter, fallskjermhoppkurset og stridskurset viktige praktiske arenaer. Det teoretiske grunnlaget som disse øvelsene skal bygge på, er beskrevet i pkt. 3.2.2.

Vedlegg F kan være en huskeliste for hvordan fokus kan settes under øvelsene.

3.2.7 Pensum og støttelitteratur

Se vedlegg D2.

3.3 Tredje semester

3.3.1 Omfang

Emnene utgjør 4 studiepoeng i tredje semester. Emneplanen skisserer 124 timer til undervisning og seminartid til emnene. Dette fordeler seg på delemnene etter følgende oppstilling:

Delemne	Timer	Merknad
Direkte lederskap	68 timer	Ikke inkl TØUT Narvik og øv.infs. II
Lederutviklingsprinsipper	24 timer	Grunnkurs UL
Utdanningsledelse	0 timer	
Organisasjonsforståelse	0 timer	
Militær etikk	30 timer	Ikke inkl TØUT Lillestrøm. Verdiseminar er inkludert (16 t)
Militær rett	2 timer	

Tabell 2: Fordeling av undervisningstimer mellom delemner i 3. semester.

LU-samling 6 (møte med døden), LU-samling 7 (selvforståelse), og LU-samling 8 (den militære profesjonen) gjennomføres i semesteret.

I tillegg gjennomføres øvelse infanteristrid II. Tema stridsutholdenhet og avdelingsånd må videreføres fra semester 2 og tas med på TØUT Narvik. Etske problemstillinger bør belyses dersom det er naturlig.

3.3.2 Målsetninger og innhold i undervisningen

Når kadettene er ferdige med tredje semester, skal de ha tilegnet seg kjennskap til karakteristiske trekk ved ledelse i konvensjonelle operasjoner (pkt. 2.2.3). Dette læringsmålet er overordnet hele semesteret- og er derfor knyttet til all undervisning og all aktivitet gjennom tredje semester. Undervisningen for alle læringsmålene i delemnet direkte lederskap (pkt. 2.2.3) beveger seg rundt tema 8 (oppdrags- og ordrebasert ledelsesfilosofi) og tema 9 (beslutningsmodellen OODA-loop) gjennom hele semesteret, og disse temaene blir belyst gjennom historiske hendelser på Narvik-fronten under 2. verdenskrig, under Falklandskrigen og under en moderne COIN-operasjon (Irak eller Afghanistan).

Når kadettene er ferdige med tredje semester, skal de ha tilegnet seg forståelse for hvordan ulike måter å lede på kan påvirke en avdelings evne og vilje til å nå resultater (pkt. 2.2.3). Dette oppnås gjennom undervisning i tema 8 (oppdrags- og ordrebasert ledelsesfilosofi) i tilknytning til TØUT Narvik og senere i forbindelse med forelesninger om Falklandskrigen. Teori om de to forskjellige ledelsesfilosofiene knyttes dermed til konkrete krigshistoriske eksempler. Det bør settes av 20 timer undervisnings- og seminartid. I tillegg kommer tid til TØUT Narvik og et 4 timers foredrag og diskusjon med britiske krigsveteraner fra Falklandskrigen. Både TØUT Narvik og opplegget rundt Falklandskrigen er tverrfaglige undervisningsopplegg (sammen med taktikk og

operasjoner og krigshistorie). Etter at undervisningen er ferdig, skal kadettene ha fått så god forståelse for oppdragsbasert ledelse at de skal være i stand til å tilpasse sin lederadferd til denne filosofien.

Når kadettene er ferdige med tredje semester, skal de ha tilegnet seg forståelse for og praktisk erfaring med ulike beslutningsmodeller med utgangspunkt i OODA-loopen (pkt. 2.2.3). Dette oppnås gjennom betydelig arbeid med tema 9 (beslutningsmodellen OODA-loop) gjennom store deler av semesteret. Det blir gitt en teoretisk innføring i Boyds tenkning som fører fram til OODA-loopen som beslutningsmodell. I tillegg til Boyds teorier blir andre teoretiske/kritiske perspektiver på beslutningsmodellen trukket fram. Det bør settes av 24 timer undervisningstid og seminarid. Den (teoretiske) forståelsen skal kadettene få praktisk erfaring med gjennom øvelse Infanteristrid II.

Når kadettene er ferdige med tredje semester, skal de ha tilegnet seg kunnskap om hvordan menneskelige faktorer påvirker oppfatningen av krigens folkerett (pkt. 2.6.3). Dette oppnås gjennom undervisning i tema 57 (begrunnelser for bruk av militær makt). Det bør settes av 2 timer undervisning til dette, og forelesningen må sees i sammenheng med undervisning i taktikk og operasjoner i modul 3.1 – konvensjonell krig. TØUT Lillestrøm skal brukes som arena for å belyse problemstillingene i praksis. Andre juridiske problemstillinger kan også tas opp under TØUT Lillestrøm (offensive operasjoner i urbane områder), for eksempel Rules of Engagement (engasjementsregler ROE), beskyttelse av sivilbefolkning osv. (tema 76).

Når kadettene er ferdige med tredje semester, skal de ha tilegnet seg kjennskap til normale menneskelige reaksjoner ved å miste²⁰ noen under operasjoner og ved å ta liv i tilsvarende (pkt. 2.6.3). Dette oppnås ved undervisning i tema 58 (erfaringer ved å miste noen) og gjennom LU-samling 6 (møte med døden). Undervisningen i temaet legges opp med foredrag knyttet til døden – og skal gi kadettene kunnskaper om normale reaksjoner i møte med døden. Det settes av 6 timer undervisning til tema 59 og en dag til LU-samling. LU-samling 6 innebærer at kadettene skal få egne erfaringer ved å oppleve døde mennesker. I forbindelse med samlingen skal også etiske problemstillinger knyttet til LU-samlingen diskuteres.

Når kadettene er ferdige med tredje semester, skal de ha tilegnet seg kjennskap til sentrale styringsdokumenter for ledelse i forsvaret og Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi, og de skal forstå hvordan denne ledelsesfilosofien kan påvirke egen lederadferd (pkt. 2.2.3). Dette oppnås gjennom undervisning og diskusjoner omkring tema 10 (FFOD). Undervisningen må sees i nær sammenheng med målsetninger og

²⁰ Dette er i erkjennelsen av at alle som har valgt å være offiser, må ta inn over seg at det å miste soldater i strid er en "naturlig" del av profesjonen, selv om det trolig aldri vil oppleves "naturlig" å miste noen. Tilsvarende for "å ta liv". Det er en naturlig del av profesjonen, men det vil trolig aldri oppleves som naturlig.

undervisningen i tema 8 (oppdrags- og ordrebasert ledelsesfilosofi). Det er sentralt at kadettene forstår hvilken forankring oppdragsbasert ledelsesfilosofi har i norsk doktrine, og hvilke konsekvenser dette får for egen lederadferd. Det bør settes av 8 timer undervisnings- og seminartid i tillegg til at FFOD trekkes inn i flere sammenhenger dette semesteret.

Når kadettene er ferdige med tredje semester, skal de ha tilegnet seg økt bevissthet om hva det innebærer å være omsorgsfull (pkt. 2.6.3). Dette oppnås gjennom en serie foredrag (HOK-programmet) som setter fokus på Hærens offiserskodeks. Det tredje foredraget setter fokus på forskjellige typer omsorg. Etter foredraget settes det av tid til refleksjon og diskusjon. Det bør settes av 4 timer til dette.

Kadettene arrangerer Krigsskolens verdiseminar i tredje semester (tema 66). Hensikten med seminaret er at kadettene skal få trening i å gjennomføre et større seminar og delta i diskusjoner rundt viktige verdispørsmål. Kadettene står for planlegging, gjennomføring og etterarbeid i forbindelse med seminaret. Kadettene skal selv identifisere et relevant tema, finne forelesere og lede diskusjonsgrupper etterpå. Det settes av 8 timer til forberedelser og 8 timer til gjennomføring av verdiseminaret.

Når kadettene er ferdige med tredje semester, skal de ha tilegnet seg forståelse for etiske utfordringer ved oppdragsbasert ledelse og utviklende lederskap (pkt. 2.6.3). Som del av undervisningen i tema 8 blir oppdragsbasert ledelse underkastet et kritisk blikk. Dette skal gjøre kadettene bevisste på at ledelsesfilosofien har utfordrende sider de må kjenne til. Etiske problemstillinger knyttet til utviklende lederskap er vesentlige under gjennomføringen av grunnkurs i utviklende lederskap. Det bør settes av 2 + 2 timer til undervisning og diskusjoner knyttet til dette målet.

Når kadettene er ferdige med grunnkurset i utviklende lederskap, skal de ha blitt kjent med en helhetlig lederskapsmodell og kunne bruke dette i arbeid med å utvikle seg selv og andre (pkt. 2.5.3). Grunnkurs UL gjennomføres som et intensivt kurs over 3 dager. Kurset avsluttes med at kadettene starter arbeidet med personlig lederutviklingsplan som skal lede fram til deres lederskapsfilosofi. Integriert med grunnkurs UL gjennomføres LU-samling 7 (selvforståelse) og undervisning i tema 11 (den militære profesjonen).

Når kadettene er ferdige med tredje semester, skal de ha tilegnet seg en bevisst holdning til hva det innebærer å være del av den militære profesjonen og innsikt i begrepet profesjonsidentitet (pkt. 2.2.3). Dette oppnås gjennom undervisning i tema 11 (den militære profesjonen), og det bør settes av 12 timer undervisning og seminartid. Det første foredraget (6 timer) innenfor temaet gjennomføres i samme uke som grunnkurs UL og LU-samling 7 (selvforståelse). Tema 11 belyser profesjonsbegrepet fra et klassisk sosiologisk perspektiv og setter det deretter inn i en moderne militærsosiologisk ramme. Nyere forskning innenfor norsk militær kultur og profesjonsforskning blir presentert, og

dette skal gi kadettene et grunnlag for å utvikle større bevissthet knyttet til eget lederskap, eget profesjonsvalg og en egen profesjonsidentitet.

LU-samling 8 (den militære profesjonen) gjennomføres på slutten av 3. semester. På samlingen skal kadettene diskutere aktuelle problemstillinger knyttet til den militære profesjonen sett i lys av forelesningene i tema 11 og modul 3.2 – krig og samfunn i fem epoker. LU-samlingen kan også fungere som oppsamlingsdag for grunnkurs UL. Se PLU for detaljer for samlingen.

3.3.3 Arbeidsmåter/UV-metoder

Det legges opp til forskjellige arbeidsmåter og organisering i delemnene gjennom semestrene. Sentralt i undervisningen er at kadettene etter hvert skal utvikle et kritisk blikk på de forskjellige ledelsesteoriene og modellene som diskuteres. Kombinasjoner av forelesninger/foredrag og studentaktive undervisningsformer (gruppediskusjoner, problemløsning, oppgaveløsning og refleksjon) er normalt. Semesteret har en stor andel tverrfaglig undervisning der utdanningen i ledelse må sees i sammenheng med utdanningen i taktikk og operasjoner samt gjennomføring av TØUT Narvik, TØUT Lillestrøm og øvelse Infanteristrid II. Teoriene som foreleses, skal bidra til økt evne til refleksjon og til at kadettene skal forstå egne og andres handlingsmønstre i praksis.

I tredje semester skal taktisk trener brukes ved minst en anledning. Under gjennomføring av en operasjon i simulatoren skal det legges vekt på ledelsesmessige momenter eller kommunikasjon mellom kadettene. Dette kan gjøres underveis og skal gjøres under "after action review" (AAR).

Faglærer fastsetter hvordan undervisningen skal legges opp i samarbeid med avdelingsforstander og øvrige fagavdelinger. Rekkefølgen og progresjonen som er satt opp i pkt. 3.3.2 kan endres etter koordinering med avdelingsforstanderne og HA ledelse.

3.3.4 Tverrfaglig integrering

All undervisning i emnet ledelse i tredje semester har sammenheng med undervisning i andre emner og delemner, spesielt taktikk og operasjoner og krigshistorie. Dette er viktig for at undervisningens teoretiske del skal få en klar forankring i krigshistoriske eksempler eller eksempler fra en moderne offiserspraksis. Undervisning knyttet til tema oppdrags- og ordrebasert ledelse må knyttes sammen med taktikk sitt opplegg rundt Falklandskrigen. Det samme gjelder gjennomføringen av TØUT Narvik og TØUT Lillestrøm som henger sammen med henholdsvis undervisning i krigshistorie og undervisning i taktikk og operasjoner.

Gjennomføringen av grunnkurs utviklende lederskap, LU-samling 7 (selvforståelse) og forelesninger knyttet til tema 11 (den militære profesjonen), må sees på som en helhet

og bør planlegges som en sammenhengende aktivitet over 1 + 2 + 1 + 1 dager. Dette er viktig for å hente synergi fra alle aktivitetene til et felles utgangspunkt for utvikling av lederskapsfilosofien.

Undervisning og problemstillinger som er tatt opp i andre semestre i delemnene militær etikk og militær rett, må tas opp på nytt og diskuteres i forbindelse med undervisningen i taktikk og operasjoner. Spesielt gjelder dette under TØUT Lillestrøm.

3.3.5 Eksamen og arbeidskrav

Arbeidskrav 3 – lederutviklingsprinsipper. Grunnkurs utviklende lederskap må gjennomføres og bestås.

Arbeidskrav 3 – militær etikk. Kadettene skal delta i planlegging og gjennomføring av verdiseminaret i 3. semester. Seminargruppene skal levere en skriftlig innleveringsoppgave på 500 ord (+/- 10 %) etter avslutningen av verdiseminaret. Oppgaven skal være en oppsummering av diskusjonen i seminargruppa. Besvarelsen fra hver seminargruppe må godkjennes.

Eksamen. Det gjennomføres ingen eksamen i emnet ledelse i tredje semester.

3.3.6 Øvelser

Under øvelse infanteristrid II skal fokuset være på kadettens evne til å bruke ordre- eller oppdragsbasert lederskap i situasjoner der det passer. De skal forsøke å tilpasse sitt lederskap ved bevisst å velge prinsipper fra ordre- eller oppdragsbasert lederskap i situasjoner der det passer. Kadettene skal gjennom refleksjon knyttet til de situasjoner de er i utvikle større bevissthet om eget lederskap. All tilbakemelding og evaluering av kadetter i større eller mindre føringsroller skal fokusere på dette. På denne måten skal den teoretiske undervisningen i semesteret operasjonaliseres og trenes i praksis.

Vedlegg F gir retningslinjer for dette.

3.3.7 Pensum og støttelitteratur

Se vedlegg D3.

3.4 Fjerde semester

3.4.1 Omfang

Emnene utgjør 3 studiepoeng i fjerde semester. Emneplanen skisserer 64 timer til undervisning, seminar tid og eksamen til emnene. Dette fordeler seg på delemnene etter følgende oppstilling:

Delemne	Timer	Merknad
Direkte lederskap	50 timer	Inkl 16 timer eksamen
Lederutviklingsprinsipper	0 timer	
Utdanningsledelse	2 timer	
Organisasjonsforståelse	0 timer	
Militær etikk	8 timer	
Militær rett	4 timer	Fokus også på øvelse FSO

Tabell 2: Fordeling av undervisningstimer mellom delemner i 4. semester.

LU-samling 9 (kommunikasjon), LU-samling 10 (konflikthåndtering) og LU-samling 11 (ta liv) skal gjennomføres i semesteret.

Eksamen i emnet ledelse gjennomføres som en 48 timers hjemmeeksamen på slutten av fjerde semester.

3.4.2 Målsetninger og innhold i undervisningen

Når kadettene er ferdige med fjerde semester, skal de ha tilegnet seg kjennskap til karakteristiske trekk ved ledelse under fredstøtteoperasjoner og opprørsbekjempning (pkt. 2.2.3). Dette læringsmålet er overordnet hele semesteret og er derfor knyttet opp til all undervisning og all aktivitet gjennom fjerde semester. Undervisningen opp mot alle læringsmålene i delemnet direkte lederskap (pkt. 2.2.3) vil bevege seg rundt tema 14 (karakteristika ved lederskap i FSO) og tema 15 (karakteristika ved lederskap i COIN) gjennom hele semesteret, og disse temaene blir belyst gjennom krigshistoriske eksempler fra Balkan (Srebrenica) og Afghanistan. Fjerde semester er bygget opp som en omfattende modul, modul 4 – fredstøtteoperasjoner og opprørsbekjempning. Modulene er lagt opp med PBL-“caser”, og det er mulig å finne aspekter ved militært lederskap i alle eksemplene som tas opp. Faglærer skal, så langt det er hensiktsmessig, ta opp ledelsesmessige problemstillinger gjennom hele semesteret. Det skal settes et spesielt lederskapsmessig fokus på to “caser”, og forelesninger innen ledelse vil fokusere på disse to. Det bør settes av 2 timer undervisning for å introdusere arbeidsmåten og pensumet som brukes innen delemnet direkte lederskap i semesteret. Her må også eksamensformen i fjerde semester belyses.

Når kadettene er ferdige med fjerde semester, skal de ha tilegnet seg kjennskap til genderperspektivet, FN-resolusjon 1325, og hvilke muligheter og implikasjoner dette gir i fredstøtteoperasjoner (pkt. 2.2.3). Dette oppnås gjennom en forelesning om FN-resolusjon 1325, og hvordan denne er ment å påvirke operasjoner

som gjennomføres. Deretter blir denne forståelsen integrert i problemstillingene som diskuteres i resten av modul 4. Tema 13 (genderperspektivet) blir berørt flere ganger gjennom fjerde semester, og må også tas opp igjen i sjette semester.

LU-samling 9 (kommunikasjon) bør gjennomføres i første halvdel av fjerde semester. Tema for LU-samlingen er kommunikasjon og den går over to dager. Den ene dagen fokuserer på hvordan kommunikasjon skaper tillitt, og viktigheten av å kunne skape tillitt i rollen som leder. Den andre dagen fokuserer på kommunikasjon som virkemiddel for de-eskalering av situasjoner. Se PLU for detaljer omkring LU-samling 9.

Når kadettene er ferdige med fjerde semester, skal de ha tilegnet seg forståelse for hvordan stress, aggresjon og partenes maktanvendelse kan påvirke evnen til å løse militære oppdrag (pkt. 2.2.3). Dette oppnås gjennom forelesninger og diskusjoner knyttet til tema 14 (karakteristika ved lederskap i FSO) og PBL-“casen” knyttet til Srebrenica. “Casen” legges opp med foredrag fra hendelsene i Srebrenica. Det bør settes av 18 timer undervisning og seminartid til dette.

Når kadettene er ferdige med fjerde semester, skal de ha tilegnet seg forståelse for forskjellige aspekter ved religion og konflikt (pkt. 2.6.3). Dette oppnås gjennom undervisning i tema 61 (moralske dilemmaer) og tema 62 (religion og konflikt). Det bør settes av 8 timer undervisning og seminartid til dette. Undervisningen bør legges opp med utgangspunkt i de “caser” som brukes i PBL-modulene, og undervisningen i militæretikk fokuserer spesielt på de religiøse aspektene ved konflikten. Dette kan være PBL-“casen” knyttet til Srebrenica.

Når kadettene er ferdig med fjerde semester, skal de ha tilegnet seg forståelse for ulike pedagogiske metoder og kunnskaper om deres fordeler, ulemper og anvendelsesområde (2.3.3). Etter at en eller to PBL-“caser” er gjennomført, settes det av 2 timer undervisning der man tar opp PBL som pedagogisk metode og diskuterer fordeler, ulemper og anvendelsesområder for denne metoden. Det bør også legges inn undervisning i PBL metoden før den første “casen” gjennomføres.

LU-samling 10 (konflikthåndtering) gjennomføres midtveis i fjerde semester. Det er en fordel om LU-samlingen legges før øvelse FSO, men dette er ikke avgjørende. For detaljer omkring LU-samlingen se PLU.

Når kadettene er ferdig med fjerde semester, skal de ha tilegnet seg praktisk erfaring med å håndtere moralske dilemmaer i komplekse situasjoner (pkt. 2.6.3). Dette oppnås primært gjennom praktisk deltagelse på øvelse FSO.

Når kadettene er ferdige med fjerde semester, skal de ha tilegnet seg økt bevissthet om hva det innebærer å være handlekraftig (pkt. 2.6.3). Dette oppnås gjennom en serie

foredrag (HOK-programmet) som setter fokus på Hærens offiserskodeks. Det fjerde og siste foredraget setter fokus på hva det innebærer å være handlekraftig. Etter foredraget settes det av tid til refleksjon og diskusjon. Det bør settes av 4 timer til dette.

Når kadettene er ferdige med fjerde semester, skal de ha tilegnet seg et bevisst forhold til utøvelsen av militært lederskap i ulike typer militære operasjoner i inn- og utland (pkt. 2.2.3). Dette oppnås gjennom undervisning i forbindelse med tema 14 (karakteristika ved lederskap i FSO) og tema 14 (karakteristika ved lederskap i COIN) og PBL-“casen” knyttet til Afghanistan. Det bør settes av 22 timer undervisning og seminartid til dette. Undervisningen legges opp med foredrag av militære ledere som har erfaringer fra ledelse av operasjoner i Afghanistan eller Irak. Det må legges opp til diskusjoner, helst i mindre grupper, etter forelesningene. Foredragsholdere kan hentes fra norske eller utenlandske avdelinger som har relevant erfaring.

Når kadettene er ferdige med fjerde semester, skal de ha tilegnet seg kjennskap til mentale forberedelser og normale menneskelige reaksjoner på å ta liv (pkt. 2.6.3). Dette oppnås ved undervisning i tema 64 (erfaringer ved å ta liv) og gjennom LU-samling 11 (ta liv). Undervisningen legges opp med foredrag knyttet til det å ta liv, hva skjer med den personen som tar liv, hva skjer med avdelingen hans eller hennes? Hvilke moralske dilemmaer man står overfor når man skal yte legitim dødelig makt, må også belyses. Det settes av 4 timer undervisning og seminartid til tema 64 og en dag til LU-samling 11, og disse må sees i nær sammenheng.

Når kadettene er ferdige med fjerde semester, skal de ha tilegnet seg forståelse for bruk av makt og eskaleringstrinn for maktbruk ut fra ROE (pkt. 2.7.3) og forståelse for prinsipper i internasjonale fredsoperasjoner og multinasjonale militæroperasjoner (pkt. 2.7.3). Utvalgt undervisning gitt i modul 2.4 – juridisk grunnlag repeteres og fokus settes på disse problemstillingene under gjennomføring av en eller flere PBL-“caser” i modul 4.2. Under øvelse FSO blir problemstillingene trent på en praktisk arena slik at kadettene ser sammenhengen mellom de militærrettslige prinsippene og lederadferd i praksis.

Når kadettene er ferdige med fjerde semester, skal de ha tilegnet seg kunnskap om hva som kreves av forberedelser og etterarbeid ved ulykker og kriser (pkt. 2.6.3). Dette oppnås gjennom undervisning i tema 65 (forberedelser og etterarbeid ved ulykker og kriser), og det bør settes av 2 timer undervisning til det. Undervisningen bør legges opp i etterkant av øvelse FSO, og det bør være en relevans og kobling mot det å miste personell under operasjoner i utlandet.

3.4.3 Arbeidsmåter/UV-metoder

Det legges opp til en kombinasjon av forelesninger/foredrag og studentaktive undervisningsformer (PBL, "60 seconds", historiske case-studier, gruppearbeid og selvstudier). Utdanningen i ledelse må sees i sammenheng med de andre emnene og delemnene i semesteret.

Faglærer fastsetter hvordan undervisningen skal legges opp i samarbeid med avdelingsforstander og øvrige fagavdelinger. Rekkefølgen og progresjonen som er satt opp i pkt. 3.3.2, kan endres etter koordinering med avdelingsforstanderne og HA ledelse.

3.4.4 Tverrfaglig integrering

Hele fjerde semester legges opp som en tverrfaglig modul der emnene strategi, tverrkulturell kommunikasjon, taktikk og operasjoner og militært lederskap er de største fagene. Se pkt. 3.4.3. Militær rett tas opp under øvelse FSO og i forbindelse med forelesningsrekkene knyttet til Srebrenica. ROE bør også belyses gjennom undervisningen i strategi (mandat) og taktikk og operasjoner.

3.4.5 Eksamen og arbeidskrav

Eksamen direkte lederskap. Ved avslutning av fjerde semester gjennomføres det en avsluttende individuell hjemmeeksamen med varighet på 48 timer. Eksamen dekker pensum i 3. og 4. semester og forutsetter kunnskap som er gitt gjennom pensum i 1. og 2. semester. Eksamen vurderes med bokstavkarakter A–F.

Hjemmeeksamenen i 4. semester gir karakteren i emnet militær ledelse. Forutsetningen for karakter i emnet er at kandidatene vurderes til bestått også i delemnene lederutviklingsprinsipper (se pkt. 2.2.5), utdanningsplanlegging (se pkt. 2.3.5) og organisasjonsforståelse (se pkt. 2.4.5).

3.4.6 Øvelser

I løpet av semesteret gjennomføres øvelse skyteleder og feltøvelse vinter. Kunnskaper og ferdigheter som er forelest i første, andre og tredje semester i fagområdet ledelse, skal praktiseres (gjennom føringsoppgaver) under øvelsen uten at det legges opp til repetisjon av dette stoffet i undervisningen.

Øvelse FSO gjennomføres omtrent midtveis i semesteret. Dette er en viktig praksisarena der kunnskap fra undervisningen i emnene militært lederskap og etikk og jus skal praktiseres, enten i lederroller eller som enkeltmann. Scenario på øvelsen er et fredsbevarende oppdrag der kompleksitet og intensitet eskaleres gjennom hele øvelsen. Øvelsen bør gi rom for å for å trene på mange forskjellige lederskapsutfordringer. LU-samling 9 (kommunikasjon) og eventuelt LU-samling 10 (konflikt håndtering) knyttes opp mot øvelsen.

3.4.7 Pensum og støttelitteratur

Se vedlegg D4.

3.5 Femte semester

Femte semester omfatter ikke ordinær undervisning i fagområdet ledelse. Fjellkurs sommer (klatrekurs)²¹ gjennomføres i starten av femte semester. Kurset varer normalt en uke, og må sees på som en fortsettelse av fjellkurs vinter som ble gjennomført i andre semester.

Kadettene deltar på verdiseminaret, og de skal gjennomføre en LU-samling i semesteret. LU-samling 12 (selvledelse) gjennomføres over en dag etter at metodekurset er gjennomført.

Kadetter som velger å skrive bacheloroppgave innenfor fagområdet ledelse, får individuell oppfølging i tråd med oppgavens krav, men dette omfattes ikke av denne emneplanen.

3.6 Sjette semester

3.6.1 Omfang

Emnene utgjør 3 studiepoeng i sjette semester. Emneplanen skisserer 48 timer til undervisning og all undervisningen gjennomføres som en integrert del av den tverrfaglige modulen 6.1. Undervisningen fordeler seg på delemnene etter følgende oppstilling:

Delemne	Timer	Merknad
Direkte lederskap	0 timer	
Lederutviklingsprinsipper	0 timer	
Utdanningsledelse	8 timer	Prosjektarbeidstid kommer i tillegg.
Organisasjonsforståelse	40 timer	Prosjektarbeidstid kommer i tillegg.
Militær etikk	0 timer	
Militær rett	0 timer	

Tabell 2: Fordeling av undervisningstimer mellom delemner i 6. semester.

LU-samling 13 (OJT) og LU-samling 14 (min lederskapsfilosofi) skal gjennomføres i semesteret.

21 Tidligere *Fjellkurs sommer* i regi av Norges Høgskole (Nils Faarlund) i Hemsedal.

I sjette semester gjennomføres to viktige øvelser der kadettene får erfaring innenfor delemnet organisasjonsforståelse. Kadettene deltar på vinterøvelsen med Brigade Nord som "on job training" og Krigsskolen gjennomfører øvelse KS føring, normalt med en av Brigade Nord's avdelinger som føringsapparat. Kunnskap og forståelse ervervet gjennom modul 6.1 er nyttig for kadettene under disse øvelsene.

3.6.2 Målsetninger og innhold i undervisningen

Når kadettene er ferdige med sjette semester, skal de ha tilegnet seg forståelse for utdanningsledelse på kompani-/bataljonsnivå (pkt. 2.3.3). Dette gjøres ved at kadettene jobber i grupper som del av prosjektarbeidet i modul 6.1 og utvikler en utdanningsplan for en avdeling som skal deployere til en operasjon i utlandet (pkt. 2.3.3).

Når kadettene er ferdige med sjette semester, skal de ha tilegnet seg organisasjonsforståelse i henhold til alle målsetningene for delemnet (pkt. 2.4.3.). Alle målene skal nås i løpet av arbeidet med modul 6.1, som er en tverrfaglig modul med blant annet emnene stabstjeneste og taktikk og operasjoner. I delemnet organisasjonsforståelse legges det opp til en konsentrert undervisningsperiode tidlig i modulen. Det blir undervist med utgangspunkt i fire perspektiver, eller fortolkningsrammer, for å forstå organisasjoner. Disse fire perspektivene er 1) den strukturelle fortolkningsrammen, 2) "human resource"-rammen, 3) den politiske fortolkningsrammen og 4) den symbolske fortolkningsrammen.

Innenfor den strukturelle fortolkningsrammen dekkes temaer som styrker og svakheter ved forskjellige organisasjonsformer med hovedvekt på Forsvarets militære organisasjon, omstrukturering og organisasjonsutvikling. "Human resource"-rammen har fokus på relasjonen mellom menneske og organisasjon og belyser blant annet rekrutterings- og seleksjonsstrategier, mangfold, gruppe- og teamarbeid. Den politiske fortolkningsrammen har fokus på organisasjoner som politiske arenaer og aktører og dekker temaer innenfor makt, utnyttelse og fordeling av ressurser. Innenfor den symbolske fortolkningsrammen belyses begreper som organisasjonskultur og hvordan denne kan skapes, utvikles og forandres. I tillegg berøres team-building, avdelingsånd og kultur.

Ved å benytte denne innfallsvinkelen til organisasjonsforståelse skal kadettene kjenne igjen mye av ledelsesteorien fra første, andre, tredje og fjerde semester, denne gangen satt inn i en kontekst for å forstå de organisasjonene de skal lede. Gjenkjenneligheten er viktig og synliggjør en rød tråd gjennom emnet militært lederskap i løpet av tre år på Krigsskolen. Kunnskap om organisasjoner sett gjennom de forskjellige fortolkningsrammene kan brukes som et nytt verktøy i lederskapet. Gjennom undervisningen i delemnet må faglærer belyse organisasjonen fra forskjellige perspektiver ved å forelese med praktiske eksempler, gjerne ved å trekke inn eksterne forelesere med relevant erfaring.

De fire fortolkningsrammene kan relateres til henholdsvis arbeidspakke 1 (organisasjon og utrustning), 2 (rekruttering og seleksjon) og 3 (utdanningsplanlegging, inkludert avdelingsbygging).

Når kadettene er ferdige med sjettede semester, skal de ha tilegnet seg kjennskap til begrepet "lærende organisasjon" (pkt. 2.3.3). Dette gjøres ved at begrepet introduseres kort gjennom undervisningen både i organisasjonsforståelse og utdanningsledelse. I tillegg gir undervisningen om de fire perspektivene kadettene forståelse for hvordan forskjellige styringsprosesser påvirker avdelingens evne og mulighet til å nå sine mål, og dette bidrar indirekte til å belyse begrepet.

3.6.3 Arbeidsmåter/UV-metoder

Modulen innledes med en introduksjonsperiode der det undervises i delemnene stabstjeneste, organisasjonsforståelse og taktikk og operasjoner. I tillegg blir det satt av tid til undervisning i oppstarten av hver arbeidspakke. I delemnet organisasjonsforståelse foregår det meste av undervisningen i introduksjonsperioden for å danne en generell plattform å bygge videre forståelse på gjennom prosjektarbeidet. Undervisning ved oppstart av arbeidspakkene må ha direkte relevans for den spesifikke oppgaven kadettene står overfor.

Undervisningsmetoder som benyttes i introduksjonsperioden, er en kombinasjon av forelesninger/foredrag og studentaktive undervisningsformer (gruppediskusjoner, problemløsning, oppgaveløsning og refleksjon). Ved arbeidspakkens begynnelse og eventuelt underveis i prosjektarbeidet bør det være en viss fleksibilitet når det gjelder å fylle på med relevant kunnskap for å "tette hull" og bedre kadettene forutsetninger for å løse arbeidspakkene med best mulig læringsutbytte.

Kadettene organiseres i et antall storgrupper bestående av smågrupper à 3–4 kadetter. Hver storgruppe tildeles en studieveileder som er instruktør ved en av Krigsskolens fagavdelinger.

3.6.4 Tverrfaglig integrering

Delemnet organisasjonsforståelse (3 studiepoeng) er gjennom modul 6.1 integrert med emnene stabstjeneste (10 studiepoeng) og taktikk og operasjoner (6 studiepoeng). Prosjektorganisering av emnene skal ivareta behov for emnespesifikk undervisning. Samtidig søkes emnenes gjensidige relevans utnyttet gjennom prosjektarbeidet, som skal gi kadettene en overordnet forståelse av hvordan emnene i praksis henger sammen.

De forskjellige studieveilederne har forskjellig bakgrunn og forskjellige forutsetninger for å veilede på modulens forskjellige emner. Det legges derfor som forutsetning at



faglærer følger opp innenfor sitt fagområde. Det betyr i utgangspunktet at veileder fra SL må gjennom alle grupperes produkter på arbeidspakke 1, 2 og 3.

3.6.5 Eksamen og arbeidskrav

For å bestå delemnet organisasjonsforståelse må kadettene bestå hele modul 6.1.

Eksamen i modul 6.1 er en prosjektoppgave bygget opp av flere deloppgaver:

- Oppdragsanalyse (mission analysis)
- Arbeidspakke 1: Organisasjon og utrustning
- Arbeidspakke 2: Rekruttering og seleksjon
- Arbeidspakke 3: Utdanningsplanlegging
- Operasjonsplan (OPLAN) med vedlegg.

Deloppgavene vurderes underveis av de respektive studieveiledere som gir tilbakemelding med krav om eventuelle forbedringer. Prosjektbesvarelsen i sin helhet sensureres etter Krigsskolens bestemmelser om eksamen og sensur og vurderes til bestått / ikke bestått.

3.6.6 Øvelser

I løpet av sjetten semestere gjennomføres to øvelser, øvelse OJT og øvelse KS føring. Øvelsene er viktige praksisarenaer der kadettene kan praktisere sitt lederskap eller jobbe med det de har tilegnet seg faglig i løpet av Krigsskolen. Øvelsene har en indirekte sammenheng med delemnet organisasjonsforståelse ved at kadettene blir satt inn i funksjoner eller føringsroller i en avdeling i Brigade Nord og kan observere og erfare hvordan disse organisasjonene fungerer. Refleksjoner omkring det de ser og hva de har tilegnet seg av teoretiske kunnskaper, skal øke kadettene forståelse av organisasjoner.

På øvelse KS føring gis kadettene mulighet til å sette sammen alt de har lært på Krigsskolen og samtidig teste ut sin egen lederskapsfilosofi. Tilbakemelding fra avdelingen kadettene har føringsoppgaver i, og fra medkadetter må de ta med seg i sitt videre arbeid med lederskapsfilosofien.

3.6.7 Pensum og støttelitteratur

Se vedlegg D.

4 Evaluering

Utdanningen på Krigsskolen skal være relevant for Hæren og for de kadettene som gjennomgår utdanningen. Dette betyr at den må holdes oppdatert og underlegges en kontinuerlig vurdering og kvalitetskontroll. Dette betyr ikke at undervisningen eller innholdet skal legges om før hver gjennomføring, men at vi hele tiden må holde et kritisk blikk på det som gjennomføres, og om dette fører til de læringsmål som er satt opp.

Evaluering av utdanningen gjennomføres på flere måter, men to av dem er regulert i emneplanen.

4.1 Kadettevaluering

For hvert emne skal det være en kadett som er evalueringsansvarlig. Dersom en evalueringsansvarlig ikke er plukket ut, skal faglærer gjøre det i samarbeid med kadettavdelingen. Faglærer er ansvarlig for å holde en kontinuerlig dialog med kadetten før, under og etter at undervisningen i et emne eller delemne er gjennomført.

Etter at undervisningen er gjennomført, skal kadetten samordne og legge fram kadettenes evaluering av gjennomført undervisning. Dette kan enten gjøres med bakgrunn i data fra evalueringsundersøkelsen på Questback²² eller med bakgrunn i målsetninger i studiehåndboka eller denne emneplanens kapittel 2. Kadetten(e) sammenfatter en skriftlig evaluering som leveres avdelingsforstander, faglærer ledelse og S-3/kvalitet iht. fastsatt mal.

Kadettene evaluering legges inn i Krigsskolens tiltakslogg²³. Dette gjøres av S-3/kvalitet. Avdelingsforstander eller faglærer ledelse skal deretter gå inn i tiltaksloggen og kommentere denne evalueringen eller kommentere resultater fra Questback-undersøkelsen.

4.2 Faglærers evaluering

I tillegg til kadettevalueringen skal faglærer etter gjennomført semester skrive en egen evaluering. Denne består av to deler.

Del 1 inngår i semesterrapporten i form av faglærers kommentarer til sitt eget emne/delemne. Rapporten skal være kortfattet (ca. 150 ord) og inneholde en vurdering av om utdanningsmålene er nådd, og hva som har vært bra / mindre bra ved gjennomføringen. Semesterrapporten sammenfattes av avdelingsforstander i det enkelte kull og

²² Innføres på prøve som del av Krigsskolens evalueringssystem fra 2010. Se Krigsskolens kvalitetshåndbok.

²³ Elektronisk tiltakslogg ligger på Krigsskolens begrensede nettverk (FisBasis). Lenke til tiltaksloggen finnes på Krigsskolens startside.

legges fram for SPG. Sammen med systemet for kadettevaluering er dette en del av Krigsskolens evalueringssystem som beskrevet i Krigsskolens kvalitetshåndbok²⁴.

Del 2 av faglærers evaluering er SLs interne evaluering. Denne skrives som et eget notat til HA ledelse og skal i grove trekk inneholde følgende punkter:

- » Hva er gjennomført (foredrag, timefordeling mellom forelesninger/studietid, oppgaver, pedagogisk metode, osv.)?
- » Er det gjort endringer iht. emneplanen (og en forklaring på hvorfor endringer er gjort)?
- » Hva fungerte bra?
- » Hva fungerte ikke så bra?
- » Hvilke endringer bør gjøres i emneplanen til neste gjennomføring?
- » Mal for denne evalueringen ligger som vedlegg E (kun elektronisk).

Frist for levering av faglærers evaluering del 2 er 1. mai. Fristen er satt til 1. mai slik at resultatet av evalueringen og eventuelle endringer kan tas med i neste års studiehandbok og emneplan. Aktivitet som gjennomføres etter 1. mai og fram til semesterets slutt, og som bør tas hensyn til, meldes direkte til HA ledelse. I tillegg må informasjonen om dette gis til den som skal være faglærer i det aktuelle semesteret året etter.

24 Krigsskolen (2008): *Kvalitetshåndbok for Krigsskolen*. Oslo: Krigsskolen.

Vedlegg

- Vedlegg A Modell for utdanningen
- Vedlegg B Oversikt over eksamener og arbeidskrav
- Vedlegg C Program for lederutvikling (PLU 2009)
- Vedlegg D Pensumlister
D1 – 1. semester
D2 – 2. semester
D3 – 3. semester
D4 – 4. semester
D5 – 5. semester
D6 – 6. semester
- Vedlegg E Maler for evaluering (kun elektronisk)
E1 – Mal for kadettevaluering
E2 – Mal for SLs internevaluering
- Vedlegg F Fokus på øvelser (gis ut i 2010)
F1 – Øvelse infanteristrid I (1. semester)
F2 – Vinterøvelser i 2. avdeling (2. semester)
F3 – Øvelse infanteristrid II (3. semester)
F4 – Vinterøvelser i 3. avdeling (4. semester)
F5 – Øvelse FSO (4. semester)
F6 – OJT (6. semester)
F7 – KS føringsøvelse (6. semester)

Vedlegg B

B – Oversikt over eksamener og arbeidskrav

Delemne	Arbeidskrav	Eksamen
Direkte lederskap	Arbeidskrav 1. 1. semester. Bestått / ikke bestått. Arbeidskrav 2. 2. semester. Bestått / ikke bestått.	Hjemmeeksamen 48 timer. 4. semester. Bokstavkarakter A–F. Arbeidskrav 1–4 må være bestått for adgang til eksamen.
Lederutviklings- prinsipper	Arbeidskrav 3. 1. semester. Bestått / ikke bestått. Arbeidskrav 4. 3. semester. Bestått / ikke bestått.	Ingen eksamen.
Utdanningsledelse	Ingen arbeidskrav. Arbeidspakke 3, utdanning.	Del av prosjekt i modul 6.1. Bestått / ikke bestått.
Organisasjons- forståelse	Bestått alle arbeidspakker innen modulen.	Del av prosjekt i modul 6.1. Bestått / ikke bestått.
Militær etikk	Arbeidskrav 3. 3. semester. Bestått / ikke bestått.	Bestått arbeidskrav 1–3 gir bestått på vitnemål.
Militær rett	Arbeidskrav 1. 2. semester. Bestått / ikke bestått. Arbeidskrav 2. 2. semester. Bestått / ikke bestått.	

Vedlegg C

C – Program for lederutvikling

Se del 2 i denne boken.



Vedlegg D

D – Pensumlister

Denne pensumlisten er à jour pr. 12. juni 2009.

Militært lederskap (1. semester)

Borgen, Øyvind (1994). Organisasjon og ledelse – en innføring i sentrale problemer, teorier og modeller. Krigsskoletrykkeriet i Kristiansand, Gimlemoen. Side 39–43 og 68–75 (12 sider).

Bratland, Sverre (1954). Avhandling i militær psykologi. Stockholm, Kungliga Krigshögskolan. (10 sider).

Eid, Jarle (2005). Persepsjon. I: Eid, Jarle & Bjørn Helge Johnsen (red.). Operativ psykologi. Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 5. (16 sider)

Forsvarsstaben (2007). Forsvarets fellesoperative doktrine. Oslo: Forsvarets stabsskole. Side 67–81 og s. 157–163. (22 sider)

Gravem, Finn (2007). "UD 3-2 Veiledning i militær undervisning (1984) – Revisjon av en lærebok i instruksjon eller en helt ny lærebok". I: Tanker om militært lederskap i utvikling. Oslo, Krigsskolen. (5 sider)

Grossmann, Dave (1995, 1996) On Killing. New York: Back Bay Books / Little, Brown and Company. Side xiii–xxi, 1–16, 29–39, 141–148 og 186–192. (52 sider)

Grossmann, Dave (2004). On Combat. Sted: PPCT Resardh Publications. Side 1–29. (29 sider)

Kjevik, Jomar (2009): Ledelse i historisk perspektiv. Oslo: Krigsskolen. (14 sider)

Lai, Linda (1999). Dømmekraft. Oslo: Tano Aschehoug. Side 9–59. (51 sider)

McCoy, B.P. (2007). Passion of Command. Quantico: Marine corps association. (78 sider)

Marshall, S.L.A (1947). Men against fire. Washington: University of Oklahoma Press. Kap. 5 og 6. (35 sider)

Martinsen, Øyvind L (2004). Perspektiver på ledelse: Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag. Side 187–202. (15 sider)

Moran, Lord (1987). *The anatomy of courage*. New York: Avery Publishing. Kap 1, 2, 3, 5, 18, 20. (89 sider)

Schell, Adolf von (1933). *Battle leadership*. Quantico, VA (MCA Publishing). Kap 1 og 5. (20 sider)

Smedberg, Marco (1994). *Om stridens grunder*. Stockholm, Page One Publishing AB. Kap 6, side 226–236. (10 sider)

UD 3-1: *Veiledning i militært lederskap* (1974). Oslo: Forsvarets overkommando / Hærstaben. Side 169–178. (9 sider)

UD 3-3: *Råd og vink for instruktøren* (1986). Oslo: Forsvarets overkommando / Hærstaben. (16 sider)

Larsson, Gerry & Kjell Kallenberg (2003). *Direkte lederskap*. Stocholm, Försvarsmakten. Kap 2, side 29–36. (8 side)

Militært lederskap (2. semester)

Vintertjeneste

Helberg, Claus (1947). *Hardangervidda under krigen*. Oslo, DNTs årbok 1947. (14 sider)

Landrø, Markus (2007). *Skredfare – snøskred, risiko, redning*. Oslo: Fri Flyt. Side 92–97 og 128–143. (21 sider)

Monsen, Lars (2005). *Villmarksboka*. Oslo: Boksenteret Outdoors. Side 215–236. (22 sider)

Poulsson, Jens Anton (1970). *Soldater i fjellet*. Oslo: DNTs årbok 1970. (11 sider)

Poulsson, Jens Anton (1964). *Rapport om vintermarsjer ved H.M. Kongens garde 1964*. Oslo: H M Kongens garde. (37 sider)

Forsvarets overkommando / Hærstaben (1987). UD 6–81 *Veiledning i vintertjeneste*. Finnes på intranett URL: <http://fobid.mil.no/ar/> (ca. 375 sider)

Pedagogikk

Faarlund, Nils (2005). *Veglending eller situasjonsorientert læring og dannelse av militære ledere*. I: *Pacem* nr. 2 2005. (16 sider)

Faarlund, Nils (2005). Om "mestring" og læring. I: *Forposten*. Desember 2005. (2 sider).

Försvarsmakten (2000). *Pedagogiska Grunder*. Stockholm: Försvarsmakten. Side 377–382 og 440–453. (20 sider)



Samhold og motivasjon

Crevelde, Martin van (1983). *Fighting Power – German and U.S. army performance, 1939–1945*. Arms and Armour Press, Lionel Leventhel Limited. Side 74–79. (4 sider)

Eid, Jarle og Bjørn Helge Johnsen (2005). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 17. (16 sider)

Grossmann, Dave (1996). *On killing*. New York: Back Bay Books / Little, Brown and Company. Side 149–155. (7 sider)

HFL 400-1(1995). Håndbok i lederskap for Luftforsvaret. Oslo: Luftforsvarsstaben. Side 219–251. (33 sider)

Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget. Side 43–74. (32 sider)

Loehr, Davidson (1994). *The Fresh Kill, Vietnam 1967. I: Freedman, Lawrens: War*. Oxford, Oxford University press. Side 51–55. (5 sider)

Marshall, S.L.A (1947). *Men against fire*. Washington, University of Oklahoma Press. Side 138–156. (18 sider)

Forsvarets overkommando (1974). *UD 3-1 Veiledning i militært lederskap*. Oslo, Forsvarets overkommando / Hærstaben. Side 31. (1 side)

Mestring og stressmestring

Boe, Ole (2006). *Mestring fallskjermkurs (Coping during a parachute course)*. Norwegian Military Academy memo series no 7, 2006. Side 1–9. (9 sider)

Boe, Ole (2007). *Factors affecting combat efficiency in stressful conditions*. Norwegian Military Academy research publication series, 1, 2007. Side 1–22. (22 sider)

Boe, Ole (2009). *Krig og ledelse*. Krigsskolen, Oslo. (21 sider)

Eid, Jarle & Bjørn Helge Johnsen (2005). *Operativ psykologi*. Bergen, Fagbokforlaget. Kap 6 og 10. (36 sider)

Grossmann, Dave (2004). *On Combat*. Sted: PPCT Resardh Publications. Side 30–49. (19 sider)

Militært lederskap (3. semester)

Cedergren, Anders & Peter A. Mattsson (red) (2003): *Oppdragstaktik. En ledningsfilosofi i förändring*. Stockholm, Försvarshögskolan, sidene 265–281.

Condell, Bruce & David T. Zabecki (red) (2001): *On the German Art of War. Truppenführung*. London: Lynne Rienner Publishers, side 15–33.

Coran, Robert (2002): *Boyd. The Fighter Pilot Who Changed The Art of War*. Boston: Little, Brown and Company, side 327–344.

Eid, Jarle (2005): *Persepsjon*. I: Eid, Jarle & Bjørn H. Johnsen (red): *Operativ Psykologi*: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, side 81–96

Fitz-Gibbon, Spencer (1995). *Not Mentioned in Despatches – The History and Mythology of the Battle of Goose Green*. Cambridge: The Lutterworth Press, side 1–149

Forsvarsstaben (2007): *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben URL, side 53–65, 74–81, 157–163.

Forsvarsstaben (2004): *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Oslo: Forsvarsstaben, side 83–87.

Gulseth, Erik, Barthold Hals & Inge Tjøstheim (1998): *Manøverkrigføring – grunnlaget for Forsvarets nye doktrine og utvikling*. I: NMT 6/7-98, side 42–46.

Hammond, Grant T. (1997): *The Essential Boyd*. Side 1–7

URL: http://www.belisarius.com/modern_business_strategy/hammond/essential_boyd.htm

Haaland, Torunn L. (2009): *Den norske militære profesjonsidentiteten: Kriger, hjemlandsforsvarer og statsansatt tjenestemann*. I: Edstrøm, Håkan, Nils T. Lunde & Janne Matlary (red): *Krigerkultur i en fredsnasjon*. Oslo: Abstrakt forlag AS, side 48–71.

Jensen, Are Langaard (2008). *Den militære profesjonsidentitet – en studie av norske krigsskolekadetters identitetsdanning*. Masteroppgave ved det utdanningsvitenskaplige fakultet. Oslo: Universitetet i Oslo. Kap 3 og 6 (32 sider).

Matlary, Janne H. (2009): *Kriger i kamouflasje? Profesjonen og politikken*. I: Edstrøm, Håkan, Nils T. Lunde & Janne Matlary (red): *Krigerkultur i en fredsnasjon*. Oslo: Abstrakt forlag AS, side 92–130.

Uhle-Wettler, Franz (1993): *Auftragstaktik: Mission Orders and the German Experience*. I: Hooker jr, Richard D. (red): *Maneuver Warfare. An Anthology*. Novato, Presidio Press, side 236–247.

Støttelitteratur

Forsvarsstaben (2007): *Forsvarets fellesoperative doctrine*. Oslo: Forsvarsstaben. Side 183–186.

Hammond, Grant T. (2001): *The Mind of War. John Boyd and American Security*. Washington: Smithsonian Institution Press, side 118–174.

Lind, William S. (1985): *Maneuver Warfare. Handbook*. Boulder: Westview Press, side 90–106.

Militært lederskap (4. semester)

BI-SC Directive 40-1 (2009) *Integrating UNSCR 1325 and Gender Perspectives in the NATO Command Structure including Measures for Protection during armed conflict*. NATO Unclassified. (14 sider)

Capstick M.D (2000) *Command and Leadership in other peoples War*. I: McCain, Carol & Pigeau Ross (red) *The Human in Command; Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers. kap. 7. side 83–92. (10 sider)

Cordesman, Anthony H (2009) *Afghan National Security Forces: Shaping Host Country Forces as Part of Armed Nation Building*. Washington DC: Center for Strategic & International Studies (Review Draft: November 04, 2009) Executive Summary (page ii–xi) + page 1–23, 54–68. (50 sider)

Dallaire R.A (2000) *Command Experiences in Rwanda* I: McCain, Carol & Pigeau Ross (red) *The Human in Command; Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers. kap. 4. side 29–50. (21 sider)

de Coning, Cedric (2009) *Implications of a Comprehensive or Integrated Approach for Training in United Nations and African Union Peace Operations*. Security in Practice 6 Oslo: Norwegian Institute of International Affairs. S. 1–6. (6 sider)

FM 3-24 (2006) *Counterinsurgency* Washington: Headquarters of the Army. kap 7, Leadership and ethics for Counterinsurgency. (10 sider)

Friis, Karsten; Jarmyr, Pia (2008) *Comprehensive Approach Challenges and opportunities in complex crises management*. Oslo: Norsk Utenrikspolitisk Institutt. s. 10–20. (10 sider)

Haaland, Torunn Laugen (2008) Participation in Peace Support Operations for Small Countries: The Case of Norway. I: Stamnes, Eli (red) *Peace Support Operations Nordic Perspectives*. London: Routledge. Kap. 4. side 45–61. (16 sider)

Johnson, B H; Eid, J; Laberg, J. C; Bartone, P; Andersen, R (2005). Internasjonale Operasjoner I: Eid, Jarle & Johnson, Bjørn Helge (red) *Operativ psykologi* Bergen: Fagbokforlaget, kap 21. side 368–388. (20 sider)

Jolly, R; Emmerij, L. and Weiis, T.G. (2009) *UN Ideas That Changed the World* United Nations Intellectual History Project. Bloomington IN: Indiana University Press Chapt 10. Peace and Security: From Preventing State Conflict to Protecting Individuals Page 163–185. (22 sider)

Olsson, Louise & Tejpar, Johan (eds) (2009) *Operational Effectiveness and UN Resolution 1325 – Practices and Lessons from Afghanistan; Defence Analysis*. Stockholm: FOI Swedish Defence Research Agency. Side 15–34, 84–126. (Kap 1–4, 8–11). (61 sider)

Stamnes, Eli (2008) Introduction. I: Stamnes, Eli (red) *Peace Support Operations Nordic Perspectives*. London: Routledge. (9 sider)

Wallenius, Claes (1999) Stressreaktioner och prestation i livshotande situationer. I: Larsson, Gerry (red) *Ledarskap under stress*. Karlstad: Försvarshögskolan, Ledarskapsinstitusjonen. kap 4. s. 49–76. (27 sider)

Ydstebø, Palle (2009) Kriger eller soldat? Strategiens krav til den militære profesjon I: Krigerkultur i en fredsnasjon. Edström, H; Lunde, N.T, Haaland, J.M (red.) Oslo: Abstrakt forlag. s 131–155 (24 sider)

Totalt 300 sider

Støttelitteratur

Broadwell, Paula (2009) Women at war, *New York Times*, October 21, 2009

FO (2007) *Forsvarets fellesoperative doktrine* Oslo: Forsvarsstaben. kap 2: "Forsvarets operasjoner og rammene for virksomheten" s. 13–48. (35 sider)

Honig, Jan Willem; Both Norbert (1996) *Srebrenica – Record of a war Crime*. London: Penguin.

Hundevadt, Kim (2008) *I morgen angriber vi igen – Danmarks krig i Afghanistan*. København: JP/Politikens Forlagshus A/S. s. 67–192. (125 sider)

Moldjord C. og Holen A. (2005). Aggresjon og militær atferd. I: Moldjord, Christian; Nordvik, Hilmar og Gravåkmø, Arve (red) *Militær ledelse og de menneskelige faktorene*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag. Kap 7. side 113–130. (17 sider)

Prop. 1. S (2009–2010) *Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak) For budsjettåret 2010*. Oslo: Det kongelige Forsvarsdepartement. side 9–14, 85–88, 95–96. (10 sider)

St.prp. nr 48 (2007–2008) *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Oslo: Det kongelige forsvarsdepartement.

St.meld nr. 34 (2008–2009) *Fra vernepliktig til veteran: Om ivaretagelse av parsonell før, under og etter deltakelse i utenlandsoperasjoner* Oslo: Forsvarsdepartementet. Kap 3: Utenlandsoperasjoner s. 13–20. (7 sider)

Report of the Secretary-General Pursuant to a General Assambly Resolution 53/35 (1998) Srebrenica Report Chapt 7: The fall of Srebrenica. Paragraph 239–317. (18 sider)

United States Marine Corps (2009) *(Female Engagement Teams) Task Force Leatherneck. 2D Marine Expeditionary Brigade – Afghanistan Unit 73010 30 Sep 09, Unclassified*

Organisasjonsforståelse (6.semester)

Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal (2007). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk. Kapittel 1–5, 7–9, 11–13 og 16–18. (324 sider)

Støttelitteratur:

Bratland, Sverre (1954). *Avhandling i militær psykologi*. Stockholm: Kungliga Krigshögskolan.

Bråten, Stein (2004). *Kommunikasjon og samspill – fra fødsel til alderdom*. Oslo: Universitetsforlaget. Side 193–207. (15 sider)

Eid, Jarle og Bjørn Helge Johnsen (2005). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget. Side 238–249 og 298–313 (27 sider).

Forsvaret (2003). *Stabshåndbok for Forsvaret*. TJ 13-1. Del 2: Organisasjon. Oslo: Forsvarets Stabsskole. Side 31–45. (15 sider)

Ivarsson, Sophia og Anders Bergren (2006). "Lederskap ur ett genusperspektiv". I: G. Larsson, og K. Kallenberg. *Direkt Ledarskap*. Värnamo: Försvarsmakten. Side 110–129. (19 sider)

Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik (2007). "Læring og innovasjon" og "Endring av organisasjoner". I: *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget. Side 317–375. (58 sider)

Johnsen, Bjørn Helge, Jarle Eid, Jon Christian Laberg, Paul Bartone og Rune Andersen (2005). "Internasjonale operasjoner". I: Jarle Eid og Bjørn Helge Johnsen (red.) (2005). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget. Side 368–380. (12 sider)

Laberg, J. C., J. Horverak, og T. Kobbeltvedt (2005). "Militær identitet og internasjonale operasjoner". I: C. Moldjord, H. Nordvik, og A. Gravråkmø (red.): *Militær ledelse og de menneskelige faktorene*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag. Side 95–112 (18 sider)

Ommundsen, Frode (2006). "Militært lederskap handler også om kulturforståelse". I: Krigsskolen: *Tanker om militært lederskap i utvikling*. Oslo: Krigsskolen. Side 58–62. (5 sider)

Rise, Jostein og Ståle Einarsen (2004). "Å lede er å lede grupper: Sosial identitetsteori og ledelse". I: Anders Skogstad og Ståle Einarsen (red.). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. 2. opplag. Bergen: Fagbokforlaget. Side 147–163. (16 sider)

Steinland, Benedicte Bøe (2004). *Flere kvinner – ute og hjemme?* IFS info nr. 5/2004. Oslo: Institutt for forsvarsstudier. (21 sider)

Sølvberg, Lars Johan (2004). "Kulturens verdi". I: *Hær i verden*. Oslo: Hærstaben. (7 sider)

Etikk og jus (1. semester)

Brunstad, Paul Otto (2007): "Faglig klokkskap – mer enn kunnskap og ferdigheter". I *PACEM* 10:2, s. 59–70. (12 sider)

Brunstad, Paul Otto (2006): "Krigens dramaturgi – om myter og etikk". I *Militæretikk*, Lunde, Nils Terje og Bård Mæland (red.) (Trondheim: Tapir Akademisk Forlag), s. 13–29. (15 sider)

Forsvarsstaben (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarets stabsskole. Side 67–81 og s. 157–163. (22 sider) (jf. pensum i militært lederskap)

Eidhamar, Are (2006): "Etisk tenkning". I *Militæretikk*, Lunde, Nils Terje og Bård Mæland (red.) (Trondheim: Tapir Akademisk Forlag), s. 31–47. (14 sider)

Mæland, Bård (2006): "Yrkeskodeks – offiseren og profesjonen". I *Militæretikk*, Lunde, Nils Terje og Bård Mæland (red.) (Trondheim: Tapir Akademisk Forlag), s. 93–113. (16 sider)

Ness, Martin Hjelmervik (2004): "Moralske dilemmaer i fredstjeneste. Kan sympati eller antipati med parter i konflikt føre til moralske/etiske dilemmaer i forhold til klare krav om upartiskhet i tjenesten". I *PACEM* 7:1, s. 39–56. (19 sider)

Etikk og jus (2. semester)

Militæretikk og militær rett

Hougen, Morten (2006). "Varslere og integritetskryp." I: PACEM, 9:2, s. 15–27. (12 sider)

Dahl, Arne Willy (2004). "Hva kan vi lære av Abu Ghraib?" I: PACEM, 7:2, s. 129–135. (7 sider)

Lunde, Nils Terje (2006). "Krigens legitimitet." I: Lunde, Nils Terje og Bård Mæland (red): *Militæretikk*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag, s. 67–91. (21 sider)

Dahl, Arne Willy (2008). *Håndbok i militær folkerett*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Del A "Generelle spørsmål", s. 21–38. Del B " Internasjonal væpnet konflikt – prinsipper og oversikt", s. 39–198 og 276–281. Del C "Intern væpnet konflikt", s. 282–332. Del J "Rettsfølging", s. 467–504. (271 sider)

Elektroniske kurs i krigens folkerett forutsettes gjennomført og bestått før modul *juridisk grunnlag*, det kan eventuelt gjennomføres i løpet av modulen.

Støttelitteratur

Buflod, Sandnes, Husebø: *Folkerettslig tekstsamling*

Lov om personell i Forsvaret 2. juli 2004, nr. 59

Forskrift om tjeneste i utenlandsoperasjoner, 10. desember 2004, nr. 1643

NATO SOFA, London 19. juni 1951

Etikk og jus (3. semester)

Eidhamar, Are (2006): "De avgjørende valgene". I *Militæretikk*, Lunde, Nils Terje og Bård Mæland (red.) (Trondheim: Tapir Akademisk Forlag), s.183–201. (16 sider)

Holten, Torstein (2001): "Æren er kortvarig – smerten varer evig. PTSD – krigens usynlige sår". I *PACEM* 4:2, s. 195–208. (14 sider)

Klevberg, Kyrre (2007): "'Be som du aldri før har bedt'. Refleksjoner rundt feltpresttjenesten før og etter stridshandlingen i Meymaneh, Afghanistan 7. februar 2006". I *PACEM* 10:1, s. 51–61. (11 sider)

Krabberød, Tommy (2005): "Betydningen av moral for oppdragsbasert ledelse og implikasjoner for trening. I *PACEM* 8:2, s. 209–220. (11 sider)

Lunde, Nils Terje (2009): "Profesjonsetiske strategier: Nasjonal konsensus, liberal tilpasning og konservativ avskjerming". I: Edstrøm, Håkan, Nils T. Lunde & Janne Matlary (red): *Krigerkultur i en fredsnasjon*. Oslo: Abstrakt forlag AS, side 156–197. (42 sider)

Mæland, Bård: "Militær maktanvendelse", I *Militæretikk*, Lunde, Nils Terje og Bård Mæland (red.) (Trondheim: Tapir Akademisk Forlag, 2006), s. 93–113. (18 sider)

Selvvalgte artikler som forberedelse til verdiseminar.

Etikk og jus (4. semester)

Militæretikk og militær rett

Hjelmervik Ness, Martin (2004). "Moralske dilemmaer i fredstjeneste." I PACEM, 7:1, s. 39–54. (16 sider)

Hellestveit, Cecilie (2005). "Jihad – hellig krig?" I: PACEM, 8:1, s. 71–77. (7 sider)

Mæland, Bård (2006) "Militær maktanvendelse." I: Lunde, Nils Terje og Mæland, Bård (red), *Militæretikk*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag, s. 93–113. (18 sider)

Thune, Henrik og Vegard V. Hansen (1999). "Massakre og moral". I PACEM, 2:1, s. 73–87. (15 sider)

Grossmann, Dave (1996). *On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*. Boston: Little, Brown and Company, s. 5–28. (24 sider)

Hærens kjerneverdier

HÆREN er verdistyrkt. Hæren er en krevende arbeidsplass - og det stilles store krav til Hærens medarbeidere. De tre kjerneverdiene – respekt-ansvar-mot – ligger under all virksomhet.

Kjerneverdien skal forstås dit hen og etterleves slik at Hærens medarbeidere skal vise respekt, ta ansvar og utvise mot.

RESPEKT

Hæren og Hærens medarbeidere skal vise respekt for hverandre; for beslutninger; for oppdraget; for partene i en konflikt – og for samfunnet rundt seg.

- » Vise respekt for andre, organisasjoner og deres virksomhet/kultur
- » Respekt for andre ift hvordan man kommuniserer
- » Respekt for oppdraget som er gitt, forvaltningen av Hærens fremtid og Forsvarets midler
- » Respekt for medarbeidere, interne og eksterne, og deres meninger
- » Respekt for beslutninger/prioriteringer som er gjort
- » Respekt for egen og andres tid
- » Faglig ydmykhet
- » Faglig dyktighet bygger respekt/rollemodell

RESPEKT

ANSVAR

Hærens medarbeidere skal ta ansvar for seg selv og andre; for Hæren og Forsvaret; for oppdrag og oppgaver; for ressurser og resultater; for menneske og miljø.

- » Ansvar for å "spille hverandre gode"
- » Ansvar for å bidra i avdelingens måloppnåelse
- » Ansvar for å følge gitte rammer
- » Ansvar opp mot arbeidstid
- » Ansvar for å videreutvikle Forsvaret
- » Ansvar for å prioritere
- » Ansvar for kompetanseoverføring
- » Ansvar for å sikre godt samarbeid med andre avdelinger
- » Ansvar for egen læring og å tilegne seg kompetanse
- » En sjef kan delegere myndighet ikke ansvar
- » Ansvar er noe en tar, ikke får

ANSVAR

MOT

Hærens medarbeidere skal utvise mot i den daglige tjeneste så vel som i strid; ha mot til å tenke og utfordre – seg selv og andre, holdninger og beslutninger; til å endre og utvikle; til å engasjere fienden.

- » Mot til å si i fra, og å gi konstruktive tilbakemeldinger
- » Mot til å belyse konsekvenser av valgte løsninger
- » Mot til å være kontroversiell/kreativ
- » Mot til å akseptere usikkerhet
- » Mot til å faktisk prioritere (og la ressurser følge oppdrag)
- » Mot til å stille krav (til kvalitet, til medarbeidere, og seg selv)
- » Mot til å ta upopulære avgjørelser/beslutninger
- » Mot til å delegere oppgaver
- » Mot til å stille kritiske spørsmål
- » Mot til å sette grenser

MOT

Kjerneverdiene ligger i bunn for hele den strategiske tenkningen, og skal være en kjerne i Hærens felles kultur – innenfor rammen av den felles forsvarskultur. De skal innarbeides mentalt og formelt – i doktriner og direktiver, holdninger og handlinger.



HÆRENS OFFISERSKODEKS

Hærens offiserskodeks er en rettesnor for de karaktertrekk og holdninger som det forventes at en offiser skal etterleve. Hærens offiserskodeks bygger på Forsvarets verdigrunnlag og Hærens kjerneverdier, og skal prege offiserens framferd og virke.

Jeg er villig til å kjempe for Norge og våre felles verdier. Som offiser går jeg foran. Jeg er som leder betrodd de ytterste maktmidlene samfunnet rår over. Jeg kan komme i situasjoner der jeg er nødt til å ta liv. Mine beslutninger kan også føre til at jeg må ofre liv, mitt eget eller andres. Jeg vil streve etter ære for min avdeling, og skal i all min framferd strekke meg etter å være modig, handlekraftig, dyktig, omsorgsfull og lojal.

Modig

En offiser overvinner sin frykt. Offiseren står frem som leder både i medgang og motgang, og våger å gjøre krevende valg. Offiseren står inne for egne handlinger, og tar ansvar for undergittes handlinger. Offiseren har mot til å si klart fra dersom en handling strider mot det han eller hun mener er rett.

Handlekraftig

En offiser ser muligheter. Offiseren evner å ta veloverveide beslutninger også når situasjonen er uoversiktlig. Offiseren er pågående, og er en kilde til kampvilje og tro på seier. Offiseren tar initiativ, utviser selvstendighet og samarbeider for å finne gode løsninger.

Dyktig

En offiser har faglig innsikt. Offiseren har fysisk og psykisk styrke og gode militære ferdigheter. Offiseren utviser godt skjønn og har god evne til situasjonsforståelse. Offiseren er reflektert og forstår konsekvensene av sine handlinger. Offiseren har selvinnsikt og er ydmyk overfor nye utfordringer. Offiseren søker stadig å utvikle sin kompetanse og dømmekraft.

Omsorgsfull

En offiser tar vare på sitt personell. Offiseren viser også omsorg ved å stille krav, først til seg selv og deretter til andre. Offiseren skaper avdelingsånd og samhold gjennom gjensidig respekt og støtte. Offiseren har evne til å sette seg inn i andres situasjon og respekterer det enkelte mennesket, uansett bakgrunn, kultur og religion.

Lojal

En offiser er til å stole på. Offiseren er lojal til oppdraget, men skal aldri utføre ulovlige handlinger. Offiseren forvalter tilgjengelige ressurser og naturen med varsomhet. Offiseren støtter sin sjef overfor undergitte, samtidig som han eller hun støtter sine undergitte overfor sin sjef. Offiseren er helstøpt og rettskaffen og skaper tillit gjennom sin framferd.

Per Sverre Opedal
Generalmajor
Generalinspektør for Hæren