

# Oppdragsbasert ledelse

*- Forståelsen av begrepet ansvar*

**Oddmund Bothner Arnesen**



**KRIGSSKOLEN**

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2009

## Forord

I forbindelse med arbeidet med denne oppgaven vil jeg gjerne takke følgende personer og intuisjoner. Jeg vil takke Inge Arnesen for oversettelsen av Truppenführung fra tysk til norsk og hjelp til tolkning av teksten. I tillegg vil jeg rette en stor takk til Oblt. Håkon Warø og Rittmester Sigbjørn Halsne for lån av deres tid i forbindelse med intervju. Jeg vil også rette en stor takk til seksjon for landmakt og seksjon for ledelse ved Krigsskolen for nyttige råd underveis i arbeidet. Sist men ikke minst vil jeg takke min hovedveileder Rittmester Jomar Kjevik for god veiledning i forbindelse med denne oppgaven.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1. BAKGRUNN.....</b>	<b>4</b>
1.1 PROBLEMSTILLING .....	4
1.2 AVGRENSNINGER .....	5
1.3 DEFINISJONER .....	5
<b>2. METODE .....</b>	<b>6</b>
2.1 VALG AV METODE .....	6
2.2 METODEBESKRIVELSE.....	6
2.3 METODE OG KILDEKRITIKK.....	8
<b>3. TEORI.....</b>	<b>10</b>
3.1 OPPDRAGSBASERT LEDELSE .....	10
3.2 ANSVAR .....	12
<b>4. DRØFTING.....</b>	<b>16</b>
4.1 OPPDRAGSBASERT LEDELSE OG ANSVAR I FORSVARET .....	16
4.2 OPPDRAGSTAKTIKK OG ANSVAR I TRUPPENFÜHRUNG .....	19
4.3 ANSVARETS BETYDNING OG ROLLE .....	22
<b>5. KONKLUSJON .....</b>	<b>31</b>
<b>KILDELISTE.....</b>	<b>33</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>34</b>

# 1. Bakgrunn

Oppdragsbasert ledelse ble formelt innført i Forsvaret med FFOD 02. Utgangspunktet for forståelsen av dette konseptet for ledelse har blitt hentet fra tysk militær tradisjon. I et forsøk på å forstå hva denne formen for ledelse krever av den enkelte offiser har jeg valgt betrakte begrepet **ansvar** i rammen av oppdragsbasert ledelse. Spørsmålet denne oppgaven stiller er på mange måter tverrfaglig. Jeg vil i oppgaven både berøre fagene militærhistorie, strategi og militær ledelse. Formålet med det spørsmålet jeg stiller i oppgaven er å skape en bredere forståelse for hvordan ansvar og ansvarets hensikt påvirker ledelse. Selve begrepet ansvar et begrep vi omgås med til daglig, både i utdanning, trening og i vår aktive yrkesutøvelse. Det er derfor interessant å se hvordan dette begrepet og dets forståelse blir oppfattet i rammen av Forsvarets ledelsesfilosofi – Oppdragsbasert ledelse.

Motivasjonen for å skrive en oppgave som belyser dette temaet er enkel. Ansvar er viktig for en hver offisers forhold til ledelse. Dermed har denne oppgaven også betydning for hvordan jeg skal tolke og vurdere mitt eget lederskap ut i fra de krav som stilles både i yrkesutøvelse og i forhold til Forsvarets ledelsesfilosofi. Foruten å se mitt eget yrke i perspektiv av denne oppgaven, er de fagfelt denne oppgaven berører av faglig interesse for meg.

## 1.1 Problemstilling

### **Hvordan forstås begrepet ansvar i rammen av oppdragsbasert ledelse?**

Jeg har valgt denne problemstillingen på bakgrunn av at oppdragsbasert ledelse er Forsvarets overordnede filosofi hva gjelder ledelse. I sammenheng med denne filosofien har jeg valgt å belyse begrepet ansvar. Jeg har valgt begrepet ansvar fordi dette begrepet er sentralt opp i mot ledelse og offisersyrket.

## 1.2 Avgrensninger

På grunn av oppgavens kompleksitet og omfang er det nødvendig med avgrensninger. Jeg vil ikke med denne oppgaven kunne svare på alle aspekter ved ansvar og oppdragsbasert ledelse. Etisk og juridisk ansvar er to perspektiver som denne oppgaven bevisst ikke vil behandle i forhold til problemstillingen. I forhold til tolkning av teori vil jeg forholde meg til kjernebegreper og behandle begrepene slik de framstår i militær kontekst. Når det gjelder ansvarets rolle i oppdragsbasert ledelse vil jeg behandle dette som det sentrale for denne oppgaven. Jeg vil ikke behandle ansvar i forhold til relevansen av oppdragsbasert ledelse som ledelsesform eller metode. Oppgaven har ikke lagt vesentlig vekt på detaljert semantisk tolkning av begrepene ansvar og ledelse. På grunn av oppgavens begrensninger vil disse begrepene bli brukt slik de framstår og oppfattes i militær terminologi.

## 1.3 Definisjoner

Jeg vil skille mellom oppdragsbasert ledelse og oppdragstaktikk i denne oppgaven. Grunnen er at selv om de har klare likheter, er det vesentlig å skille begrepene for å kunne drøfte dem.

Av hensyn til detaljnivået jeg kan tillate meg å ha i en slik oppgave har jeg valgt å skille mellom to ulike grunnsyn. Jeg kaller disse det norske synet og det tyske synet. Det som ligger i synsbegrepet er hovedbudskapet slik de ulike retningene betrakter begrepet ansvar og ledelse.

## 2. Metode

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for den metode jeg har benyttet meg av for å besvare den problemstillingen denne oppgaven stiller. Innledningsvis vil jeg redegjøre for tilnærming til temaet og valg av metode. Deretter vil jeg beskrive hvordan jeg har gjennomført mine undersøkelser. Avslutningsvis vil jeg gjøre rede for kilde og metodekritikk.

### 2.1 Valg av metode

For å besvare denne oppgavens problemstilling har jeg basert meg på en kvalitativ tilnærming. Valget har derfor falt på metodene dokumentstudie og intervju. Begrunnelsen for dette valget ligger i problemstillingens natur: Jeg ønsker å belyse hvordan man subjektivt forstår ansvarsbegrepet i teorien om oppdragsbasert ledelse. Derfor har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Metodene dokumentstudie og intervju kan også begrunnes fra samme standpunkt. Disse metodene gir meg mulighet til å fremskaffe data som jeg senere kan drøfte i forhold til problemstillingen. Jeg har også vurdert disse metodene de som mest hensiktsmessig, da oppgavens omfang ikke tillater en mer omfattende metodeteoretisk drøfting.

### 2.2 Metodebeskrivelse

Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg valgt å sammenligne ansvar i oppdragsbasert ledelse slik det framstår i forhold til norsk doktrine, med den tyske oppdragstaktikken.

Datainnsamlingen i denne oppgaven har stort sett bestått i å lese og tolke faglitteratur. Jeg har fokusert på norsk og tysk tenkning hva gjelder oppdragsbasert ledelse. I dette arbeidet har jeg stort sett hatt fokus på doktriner. Jeg har også brukt underliggende dokumenter som har argumentert for ulike perspektiver som har relevans for problemstillingen.

Innledningsvis gjennomførte jeg et bredt søk etter kilder, hvor jeg valgte ut de mest sentrale dokumentene som kunne ha relevans for oppgaven. Valget av kilder på norsk side har vært utfordrende da jeg ikke har hatt tilgang til dokumenter som utfyller og underbygger doktrinen i oppdragsbasert ledelse. Jeg har derfor valgt å bruke det grunnlaget de norske doktrinene gir innenfor området av min problemstilling, og supplere dette med teori fra fagene ledelse og strategi. På bakgrunn av at oppdragsbasert ledelse kan spores tilbake til den tyske oppdragstaktikken, har jeg valgt å bruke den tyske hær doktrinen fra 1933 som sammenligningsgrunnlag i forhold til problemstillingen. I forhold til denne doktrinen har jeg lagt mye arbeide i å tolke og danne meg et bilde av den tyske oppdragstaktikken. Jeg har benyttet meg av en norsk oversettelse av den tyske doktrinen fra 1933. Bakgrunnen for dette er at denne doktrinen gir meg det beste bildet av hvordan ansvar og oppdragsbasert ledelse har blitt brukt og tolket i sin grunntanke. I tillegg til den norske oversettelsen har jeg brukt to engelskspråklige oversettelser for å validere innhold. Disse er henholdsvis: *On the German art of war: Truppenführung* (Condell,2001) og *Leading the Troops: A German Manual of 1933* (Murray,1999)

Jeg har også brukt artikler og dokumenter som beskriver ulike perspektiver ved ledelse og oppdragstaktikk. På norsk side har jeg benyttet meg av ulike publikasjoner fra Forsvaret, samt offisielle dokumenter som Tjenesteuttalelsen (BI 0530). For å belyse den historiske og teoretiske sammenhengen i arbeidet har jeg benyttet meg av primært amerikanske og tyske publikasjoner og artikler.

Felles for alle de kilder jeg har brukt i dokumentstudien er at de er offisielle utgivelser. Bakgrunnen for at jeg har definert kildetilfanget på denne måten er at jeg ikke ønsker å bruke dokumenter med begrenset gyldighet innenfor temaet.

For å belyse oppgavens tema ytterligere har jeg i tillegg gjennomført to intervju. Intervjuenes hensikt har vært å belyse begrepsforståelsen fra to ulike oppfattelser. Disse perspektivene har henholdsvis vært militærhistorie og ledelse. Jeg valgte bevisst ut respondenter med faglig bakgrunn som kunne gi meg utfyllende betraktninger som er relevante for problemstillingen. Respondentene er fagpersoner ved Krigsskolen. Intervjuene ble gjennomført etter dokumentstudien, da dette gav meg best grunnlag for å kunne stille de nødvendige spørsmål. Det har ikke vært intervjuets hensikt å legge for mye vekt på den enkeltes forståelse av

begrepet ansvar. Jeg valgte derfor å sende intervju spørsmålene til respondentene på forhånd slik at de kunne møte forbredt i forhold til sine fagfelt.

## 2.3 Metode og kildekritikk

Det er en betydelig utfordring å bruke doktriner i dokumentstudier. Især norske doktriner er overordnede dokumenter som har en lav detaljgrad. FFOD 02 og FFOD 07 skiller seg ikke fra denne karakteristikken. Det har derfor vært nødvendig å bruke underliggende dokumenter for å kunne utfylle de beskrivelsene norske doktriner gir. De norske doktrinene med underliggende dokumenter har gitt meg begrenset, men likevel stort nok bilde av hvordan vi definerer ansvar i Forsvaret. Som helhet har ikke de norske dokumentene gitt et klart svar for hvordan ansvar defineres i oppdragsbasert ledelse. Dette må etter min mening ses i sammenheng med at det per dags dato ikke eksisterer en entydig definisjon i lærebøker eller reglement. Derfor har jeg brukt de underliggende teoriene som ligger til grunn for det norske synet for å bygge en forståelse av hvordan dette kan defineres i forhold til et norsk standpunkt. Mangelen på tilgjengelig kildedokumentasjon for det norske synet kan svekke det foreliggende arbeidet noe.

For å kunne bruke den tyske doktrinene som grunnlag, har jeg benyttet meg av en norsk oversettelse. Oversettelsen er ikke offisielt utgitt på norsk, men oversatt i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven. Oversettelsen er ikke validert av andre enn oversetteren selv og de eksisterende engelskspråklige kildene. Dette kan påvirke min oppgave i retning av at missforståelser kan føre til følgefeil. Denne doktrinen er et historisk dokument og må derfor ikke betraktes som et uttrykk for tyske militære ledelsesdoktriner i dagens Bundeswehr –



selv om det nok finnes sammenhenger til både *Aufdragstaktik* og prinsippet om *innere Führung*<sup>1</sup>.

### **Metodekritikk**

Metoden dokumentstudier gir en forholdsvis begrenset mulighet til å generalisere en teori. I midlertidig kan den avdekke hvilke budskap ulike meninger bærer med seg. I forhold til denne oppgaven er en annen svakhet at metoden krever gode kilder. I forhold til min oppgave er ikke kildeomfanget optimalt sett fra norske øyne. På den andre siden er de norske doktrinene jeg legger til grunn i denne oppgaven, de eneste gjeldende dokumenter som beskriver oppdragsbasert ledelse. Kombinert med den tyske doktrinen fra 1933 kan, man tolke seg fram til et svar, men vil ikke gjenspeile den faktiske virkeligheten.

Intervjuene er i denne studien en supplerende metode. Optimalt sett ville denne studien ha omfavnet også intervju på lik linje med dokumentstudie. Det som begrenser intervjuets verdi og gyldighet i forhold til denne oppgaven, er utvalgets størrelse. Dette har jeg tatt høyde for ved å ha et teoretisk fokus under intervjuene og ved å ikke legge for mye vekt på hver enkelt respondents personlige meninger.

---

<sup>1</sup> Innere Führung er ”verdigrunnlaget” i dagens tyske hær, Bundeswehr.

## 3. Teori

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for teori som knyttes mot oppdragsbasert ledelse og begrepet ansvar slik det blir brukt i dag. Jeg vil ta utgangspunkt i norske doktriner og underliggende dokumenter som Forsvarets verdigrunnlag, Forsvarets kjerneverdier (RAM), og tjenesteuttalelsen, for å belyse dagens aktualitet. For å belyse de historiske og teoretiske perspektivene vil jeg redegjøre for teorien om oppdragstaktikk slik den blir framstilt av William S. Lind og Truppenführung. Ansvar og oppdragstaktikk/oppdragsbasert ledelse vil bli behandlet hver for seg.

### 3.1 Oppdragsbasert ledelse

Forsvarets fellesoperative doktrine definerer oppdragsbasert ledelse som Forsvarets grunnleggende lederskapsfilosofi.(FFOD,2007:163) Slik FFOD 07 beskriver oppdragsbasert ledelse, er dette en form for ledelse hvor lederskapet utøves ved å angi et mål og en intensjon om at dette målet skal nås. Innbefattet i dette er at det utøvende ledd får frihet til å handle innenfor rammene av oppdraget og overordnet intensjon. De rammene intensjonen beskriver gir rom for initiativ og delaktighet for alle i den utøvende ende.(Ibid) FFOD 07 hevder at det er denne formen for ledelse som har størst robusthet i møte med den friksjon man kan oppleve i strid. Videre presiserer FFOD at denne formen for ledelse har et kulturelt element hva gjelder profesjonalitet og evne til tillit i organisasjonen.(Ibid)

Oppdragsbasert ledelse er ikke et norsk fenomen, men et produkt av militær utvikling og tenkning primært fra 1800-tallet og da særlig den Prøyssiske tradisjon. Allerede i 1880 årene hadde man utviklet et konsept i den Prøyssiske hær som er tilnærmet lik det man i dag kaller oppdragsbasert ledelse. I Prøyssen og senere i Tyskland, kalte man dette for *Aufdragstaktik*. Begrepet kan oversettes som oppdragstaktikk, og kan betegnes som det som ligger til grunn for det vi kaller oppdragsbasert ledelse i dag. FFOD 02 antyder i sin beskrivelse av oppdragsbasert ledelse at konseptet er hentet fra denne perioden i teoretisk tenkning rund krig og krigføring. Selve begrepet *Aufdragstaktik* kan ikke tilkjennes noen spesiell person

---

eller doktrine, men implementeringen av teorien kan tilkjennes Helmut Moltke (den eldre) i den Prøyssiske arme.(Paret, 1986:296) I perioden fram til 2.verdenskrig ble denne teorien tatt i bruk av både den Prøyssiske og den tyske hæren som en grunnleggende form for ledelse. (Aal, 2004:21)

En beskrivelse av oppdragstaktikk finner vi i den tyske hær doktrinene av 1933, *Truppenführung*.. Denne doktrinen gjengir flere av de tankene som oppdragstaktikk og senere oppdragsbasert ledelse hviler på. *Truppenführung* sier at: ”*Oppdraget og situasjonen danner grunnlaget for ledelsen. Oppdraget beskriver det mål som skal nås.*” (Truppenamt, 1933:pkt 36). I dette sitatet kan man se de samme prinsippene som gjelder i FFOD. Oppdraget og intensjonen framstår som de elementene som er bærende i denne måten å lede på. Videre statuerer *Truppenführung* at initiativ er grunnlaget for å lykkes, men presiserer at dette må skje innenfor de riktige rammer(Ibid:pkt 9). Rammene i *Truppenführung* beskrives som ”helheten”, noe det er nærliggende å tolke som intensjonen med det gitte oppdraget.

Det som ligger som et teoretisk bakteppe for oppdragstaktikk kan man finne igjen i erkjennelsen av krigens natur. I innledningen i *Truppenführung* defineres krigens natur i samsvar med den teori Clausewitz legger til grunn i sin beskrivelse av krig og krigføring. Krig og krigføring beskrives i de innledende punktene som en kamp mellom viljer preget av usikkerhet og kaos. Slagfeltet omtales som en sfære preget av tomhet og derved krever det ytterste av den enkelte offisers vurderingsevne og karakter. (Murray, 2002:95) Denne karakteristikken har klare likhetstrekk med den definisjonen av krig som man finner i FFOD 07. I FFOD 07 knyttes denne karakteristikken mot manøvertenkningen.

Manøvertenkningen fremheves av FFOD 07 som en bærende tanke som ligger til grunn for Forsvarets operasjoner.(FFOD,2007:56). I tråd med denne tenkningen erkjenner man at krigen er preget av kaos, usikkerhet, og friksjon. Denne tilstanden krever således en måte å lede på som fordrer selvstendighet og handlefrihet, innenfor gitte rammer. Samtidig må ledelse utøves desentralisert og beslutninger skal tas på det nivået der de hører hjemme i forhold til den situasjonsbevissthet som råder. (Ibid, 2007:57) FFOD 07 kaller dette et fleksibelt beslutningsnivå.

En av de fremste teoretikerne innen manøvertenkningen, William S. Lind hevder at oppdragstaktikk er en av forutsetningene for manøvertenkningen. Han hevder videre at denne formen for ledelse legger forutsetningen for å kunne føre strid etter manøvertenkningens prinsipper.(Lind, 1985:13)

### *Oppsummering*

Det norske Forsvaret har valgt oppdragsbasert ledelse som sin ledelsesfilosofi. Oppdragsbasert ledelse innebærer at man leder gjennom å gi oppdrag i forhold til en overordnet intensjon. Intensjonen er det rammeverket som oppdraget skal forholde seg til. Denne måten å lede på fordrer initiativ og handlefrihet og krever delaktighet i alle ledd i organisasjonen. Som et premiss for denne måten å lede på stiller FFOD 07 krav om profesjonalitet og tillit i organisasjonen. Truppenführung beskriver et konsept de kaller oppdragstaktikk. Dette konseptet har klare likhetstrekk med oppdragsbasert ledelse. Begge doktriner tar utgangspunkt i krigens natur når de beskriver om forhold som påvirker måten å lede i strid på. Truppenführung baserer sin forståelse av krig på Clausewitzianske prinsipper. FFOD henviser konkret til manøvertenkningen som et konsept som underbygges av oppdragsbasert ledelse. Manøvertenkningen forutsetter fleksibilitet i organisasjonen, dersom man skal håndtere krigens natur. Teorien om ledelse i manøvertenkningen bygger på oppdragstaktikk.

## 3.2 Ansvar

Ansvar er et begrep som er naturlig i vår dagligtale. Dermed har dette begrepet flere betydninger. Man kan skille mellom flere perspektiver når man snakker om ansvar som begrep. Juridisk og moralsk ansvar er to eksempler hvor betydningen av begrepet har ulik verdi. Uavhengig av sammenheng er begrepet ansvar definert som: ”*en forpliktelse til å stå til rette for noe*” (Bokmålsordboka, 2005). Ansvar er relevant i militær sammenheng fordi det er en forutsetning for den militære profesjonen. Ansvar i det militære retter seg ikke bare mot den forpliktelse man har til å forsvare det landet eller område man er satt til å beskytte, men også til de oppgaver som man utretter.

---

I militær sammenheng er ansvar et begrep som brukes i flere sammenhenger. I FFOD 07 er ansvar uthevet som en av forsvarrets 3 kjerneverdier, respekt, ansvar, mot. FFOD 07 omtaler verdiene som fundamentet i en profesjonsidentitet som skal prege all virksomhet (FFOD,2007:159). Her trekkes spesielt verdien ansvar frem, som den forpliktelsen norske soldater og offiserer har til å ivareta norske interesser nasjonalt og internasjonalt. Ansvar svarer til de forberedelser som må gjøres for å forsvare samfunnet og en forpliktelse om å handle i samfunnets tjeneste. Det legges vekt på at ansvar i et samfunnsperspektiv er en bærende forutsetning for all virksomhet i Forsvaret. Når det gjelder profesjonsidentitet henvises det til at Forsvarets medarbeidere skal: *”vise ansvar for best mulig å utvikle Forsvarets evne til å løse de oppgavene vi har fått av samfunnet, for hverandre og for våre handlinger.”*(FFOD,2007:161) Ansvar i sammenheng med ledelse blir ikke omtalt i FFOD kapittel om oppdragsbasert ledelse. I et underpunkt i kapittelet er det presisert at ledere må trenes i å ta ansvar. Kapittelet henviser til Forsvarets verdigrunnlag.

FFOD viser til ansvar som en del av Forsvarets verdigrunnlag. Under punktet grunnsyn på ledelse i verdigrunnlaget omtales ansvar som: *”Enhver sjef har ansvar for sin enhets ressurser, virksomhet og resultater. Dette ansvaret kan ikke delegeres”* (Forsvarets overkommando, 1998: 19) Videre viser verdigrunnlaget til at delegering av oppgaver innebærer fordeling av myndighet, ressurser og et selvstendig ansvar for den oppgaven som skal gjennomføres. FFOD omtaler også Forsvarets kjerneverdier i forbindelse med verdigrunnlaget.

Kjerneverdiene respekt, ansvar, mot er omtalt i FFOD 07 som det etiske grunnlaget all operativ virksomhet bygger på. Dette verdisynet ble først utviklet av Hæren på grunnlag av verdigrunnlaget, og senere adoptert av Forsvarets i den hensikt å operasjonalisere begrepene i forhold til den militære profesjon. Ansvar defineres her som: *”Forsvarets medarbeidere skal ta ansvar for seg selv og andre, for forsvaret, for oppdrag og oppgaver, for ressurser og resultater, for mennesket og miljø”*. (Hærstaben, 2005:10)

I forbindelse med ledelse og lederskap, møter vi ansvar som en del av måten offiserer og befal bedømmes i forhold til utført tjeneste. Tjenesteuttalelsen som Forsvaret benytter for å beskrive den enkelte offisers kvaliteter definerer ansvar som en del av det som forventes innenfor et militært lederskap. Tjenesteuttalelsen vurderingskriteriene for ansvar som: ”

*Utfører pålagte oppgaver samvittighetsfullt og pålitelig. Tar initiativ og treffer selvstendige avgjørelser innenfor opptrukne rammer". (BI 0530)*

I Truppenführung blir ansvar og ansvarlighet omtalt som kjernen i all ledelse. Doktrinen sier at: *"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".* (Truppenamt, 1933: pk15) Under samme punkt forklarer doktrinen at ansvar i midlertidig ikke må søkes i den hensikt å fatte egenrådige beslutninger for å være en bedreviter eller uten hensyn til helheten. I forhold til oppdragstaktikk er ansvar spesielt knyttet opp i mot det å ta beslutninger. Under forhold der situasjonen ikke samsvarer med oppdragets intensjon, kan en leder unnlate å utføre eller endre et oppdrag. I disse tilfellene må lederen selv stå ansvarlig for følgene. (ibid: pk37)

I en artikkel om tysk oppdragstaktikk, hevder Oberst Werner Widder i fra den tyske hæren at ansvar er en sentral faktor i oppdragstaktikken. Han forbinder ansvar med ledelse og legger villigheten til å akseptere sitt ansvar som en forutsetning for denne metoden. Han hevder videre at ansvar er en sentral grunnverdi og ikke bare kan forbindes med ledelse, men også må ses i sammenheng i forhold til tysk kultur og tysk tenkning i forhold til militære operasjoner. (Widder, 2009:9)

I forbindelse med ansvar slik det blir tolket i den tyske hæren i dag. Oberst Widder i den tyske hæren hevder i en artikkel om tysk oppdragstaktikk at ansvar er en sentral faktor i det å lede tropper. Han hevder videre at villigheten til ansvar er det som gjør denne metoden for ledelse effektiv og at ansvar ikke bare er forbundet med ledelse, men som en sentral grunnverdi i alle sammenhenger i tysk militær tenkning og utvikling. (Widder, 2002:9)

Manøverteorien tar også stilling til ansvar i oppdragsbasert ledelse. William S. Lind hevder at det er begrepet ansvar er et viktig element i tilliten som skal til for å kunne lede på en slik måte. Han skiller mellom det å ta ansvar og det å være ansvarlig. Ansvar er en forutsetning for all ledelse innefor oppdragstaktikk, da dette fordrer frihet og gir rom for å begå feil. Ansvarlighet blir forbundet med straff og kontroll, som kan hemme taktikkens formål om tempo og fleksibilitet. (Lind, 1985:22)

### *Oppsummering*

Ansvar er et begrep brukt i flere sammenhenger. I militær sammenheng omfatter begrepet den plikten norske soldater og offiserer har til å forsvare samfunnets verdier. I forhold til oppdragsbasert ledelse tar ikke FFOD et spesielt standpunkt i forhold til ansvar. Det legges vekt på at man skal trenes i å ta ansvar. Verdigrunnlaget knytter ansvar opp mot sjefers rolle, og hentyder at alle mennesker har et behov for ansvar. Tjenesteuttalelsen i Forsvaret definerer lederegenskapen ansvar, og denne egenskapen beskriver hva som forventes av den enkelte offiser hva gjelder det å praktisere ansvar. I oppdragstaktikken slik den fremstår i Truppenführung er det et bevisst forhold til ansvar og ansvarlighet. Her blir det hevdet at evnen til å ta ansvar er den fremste lederegenskap. Samtidig legges det vekt på at ansvarlighet har en sentral rolle i oppdragstaktikken. Lind hevder at ansvar og ansvarlighet er tett knyttet opp mot den tilliten som skal til for å lede etter oppdragstaktikkens prinsipper. Han mener at ansvar gir rom for frihet og fremmer taktikkens formål. Ansvarlighet kan derimot hemme tempo og fleksibilitet, hevder han.

## 4. Drøfting

Dette kapittelet er delt inn i tre deler. Innledningsvis vil jeg tolke og drøfte innholdet i det norske synet på ansvarsbegrepet i oppdragsbasert ledelse. Deretter vil jeg gjøre tilsvarende for det tyske synet og oppdragstaktikk. I den siste delen av dette kapittelet vil jeg drøfte det norske og det tyske synet mot hverandre. Drøftingen vil behandle fire perspektiver av ansvarsbegrepet. Disse perspektivene er ansvar som begrep generelt, ansvarlighet (*å stå til ansvar for*), ansvar som egenskap (*å ta ansvar*) og ansvarsbegrepets teoretiske betingelse. Jeg har valgt å drøfte disse perspektivene fordi de representerer de ulike sidene ved begrepet slik det blir brukt i militær sammenheng. .

### 4.1 Oppdragsbasert ledelse og ansvar i Forsvaret

FFOD 07 beskriver oppdragsbasert ledelse som den grunnleggende ledelsesfilosofi i Forsvaret i dag. Doktrinen fokuserer på å formidle hva denne formen for ledelse skal oppnå. Av sentrale faktorer som blir trukket fram, er handlefrihet og initiativ i alle ledd i organisasjonen noe av det vesentligste. Imidlertid sier doktrinen lite om hva denne formen for ledelse krever av den enkelte leder. Den forrige doktrinen, FFOD 02, er mer beskrivende når det gjelder hva oppdragsbasert ledelse inneholder, men også i denne doktrinen har man ikke operasjonalisert konseptet ned til den enkelte leder. På et overordnet nivå, fremholder begge doktrinene at forutsetningen for en slik form for ledelse ligger i en profesjonalitetskultur og en organisasjon drevet av gjensidig tillit.

I intervju med Oblt. Håkon Warø, sjef for seksjon for ledelse ved Krigsskolen, trekker han fram at FFOD er et overordnet dokument, hvis rolle ikke er å gi overordnede føringer for hvordan oppdragsbasert ledelse skal defineres i forhold til hva den krever av den enkelte leder. Samtidig påpeker han at operasjonaliseringen av begrepet ansvar og oppdragsbasert ledelse er mangelfull slik det framstår i doktrinen. Sett i sammenheng med doktrinens standpunkt og beskrivende karakter, er det påfallende at FFOD mangler en definisjon av begrepet ansvar i forhold til ledelse. I kontekst av denne oppgaven er det også viktig å



påpeke at FFOD er det eneste dokumentet av styrende karakter som nevner oppdragsbasert ledelse.

Ansvar i forhold til ledelse er ikke eksplisitt definert i norske doktriner. Dette kan ha bakgrunn i doktrinens standpunkt som et overordnet dokument av beskrivende karakter. Det er likevel klare henvisninger til ansvar både som verdi og som en faktor i ledelse.

Disse henvisningene viser at begrepet har en viss forståelse og betydning i for virksomhet som drives i Forsvaret i dag. Det ansvarsbegrepet FFOD viser til, defineres ut fra militære profesjons forhold til det sivile samfunnet, og den militære plikten til å verne om samfunnet. I tillegg legger FFOD vekt på å beskrive det etiske og moralske ansvaret en soldat har i forhold til sine oppgaver. Ansvar i forhold til oppdrag og oppdragsbasert ledelse er utelatt, og beskrives ikke.(FFOD,2007:162). Dette kan tolkes i retning av at det ikke er et klart standpunkt i forholdt til hvordan man skal definere ansvar som en del av oppdragsbasert ledelse. På den andre siden brukes begrepet ”å ta ansvar” i sammenhenger der ledelse omtales, og derfor kan det tyde på at begrepets definisjon kan ha blitt utelatt eller unngått i forhold til doktrinen.

I forhold til oppdragsbasert ledelse er ikke verdisynet uvesentlig. Dette kommer av at oppdragsbasert ledelse er mer enn en måte å lede på; den innebærer en forutsetning av kvaliteter og egenskaper hos den enkelte leder. FFOD henviser til at oppdragsbasert ledelse innebærer en profesjonskultur, med et felles grunnsyn og en felles verdiplattform. Verdien ansvar har derfor en betydning for oppdragsbasert ledelse. Det er dermed avgjørende hvordan man definerer ansvar for å kunne skape en felles plattform og en felles forståelse som FFOD forfekter i det den beskriver som oppdragsbasert ledelse.

FFOD henviser til Forsvarets verdigrunnlag når den omtaler verdier og begrepet ansvar. Verdigrunnlaget definerer verdien ansvar i forhold til sitt grunnsyn på ledelse ved å si at: *”Enhver sjef har ansvar for sin enhets ressurser, virksomhet og resultater. Dette overordnede ansvaret kan ikke delegeres”*. (Forsvarets overkommando, 1998:19)

Dette er en overordnet beskrivelse av ansvar i forhold til ledelse. Definisjonen tar et generelt standpunkt i forhold til ansvarsbegrepet, og konkretiseres ikke nærmere hva gjelder

oppdragsbasert ledelse. Dette kan forklares ved at verdigrunnlaget slik det framstår i dag, har utløpt i forhold til FFOD.. Verdigrunnlaget har sin relevans i den virkelighet som det legger til grunn for sin beskrivelse. Denne virkeligheten har forandret seg i forhold til at FFOD ble utviklet og forfattet på et senere tidspunkt enn doktrinen. Utslaget av dette er en viss divergens for hvordan begrepet skal forstås i forhold til den filosofi FFOD legger til grunn når den omtaler ledelse. På den andre siden har verdigrunnlaget hatt påvirkningskraft i forhold til hvordan begrepet oppfattes, og senere har blitt konkretisert gjennom utviklingen av Forsvarets kjerneverdier. Forsvarets kjerneverdier bygger på den tanken verdigrunnlaget har definert.

I tråd med denne definisjonen er begrepet ansvar gitt forutsetning i forhold til oppdrag, oppgaver og resultater, som er vesentlige i faktorer i kjernen av oppdragsbasert ledelse. I motsetning til verdigrunnlagets definisjon, kan denne definisjonen trekkes nærmere oppdragsbasert ledelse. Men denne definisjonen er også et generelt utgangspunkt, til tross for at den spesifiserer oppdrag og resultat som konkrete elementer

Under intervju med Rittmester Sigbjørn Halsne, instruktør ved seksjon for landmakt ved Krigsskolen, spurte jeg om hvorvidt han kunne forstå begrepet ansvar slik det er beskrevet i FFOD. Han henviste til at det ikke defineres hva ansvar er i forhold til ledelse i doktrinen. Videre henviste han til at det ansvarsbegrepet som brukes i doktrinen ikke uten videre kan sammenlignes med det begrep som brukes i forbindelse med ledelse. Dette begrunnet han med at innholdet i begrepet slik det er formulert i FFOD, retter seg mot samfunnet og ikke ansvar i ledelsessammenheng. Halsnes påstand kan tolkes i retning at det er en mangel på begrepet ansvar i forhold til ledelse i norsk doktrine. Dette til tross for at begrepet brukes i lederskapsteori og i forbindelse med ledelse på andre områder. Halsne påpekte også at verdigrunnlaget er utdatert og ikke lengre står i harmoni med det som står beskrevet i FFOD.

Med bakgrunn i intervjuet med Halsne og verdigrunnlaget er det grunn til å hevde at ansvarsbegrepet ikke er nevnt tilstrekkelig i forhold til doktrinens budskap om ledelse. Dette til tross for at kjerneverdiene har blitt definert til også å inkludere sentrale faktorer som har betydning i oppdragsbasert ledelse. På spørsmål om ansvarsbegrepet i forhold til lederskap, trekker Halsne fram tjenesteuttalelsen for befal i Forsvaret som et eksempel.

Tjenesteuttalelsen har på mange måter en definisjon som er nærmere sannheten om ansvar i

lederskap, enn det doktrinen beskriver. Det som står definert som ansvar i tjenesteuttalelsen kan trekkes nærmere det å lede og derav også oppdragsbasert lederskap. Dette på bakgrunn av at i tjenesteuttalelsen tar utgangspunkt i en egenskap som man forventer i et lederskap og dermed kan kobles til oppdragsbasert ledelse. Imidlertid står ikke denne definisjonen i harmoni i forhold til kjerneverdiene som Forsvaret har definert, fordi den tar utgangspunkt i en egenskap hos offiseren og ikke hans verdier og holdninger.

### *Oppsummering*

I det norske definisjonen av oppdragsbasert ledelse er ikke ansvarsbegrepet omtalt. Likevel opererer Forsvaret med et verdibasert grunnsyn som tar høyde for at ansvar skal være en naturlig del av vår yrkesutøvelse. Det som ligger i verdien ansvar er en statuering av at vi skal forholde oss til den plikt vi har i forhold til Forsvaret og i forhold til hvordan Forsvaret skal tjene samfunnet. Begrepet ansvar er da definert i forhold til den holdning den enkelte offiser skal ha til ledelse. Likevel er ”å ta ansvar” en del av den terminologien vi bruker til daglig når vi snakker om ledelse og lederskap. Dette kommer klarest til syne når vi vurderer ansvar som en del av ledelse. Ansvar er da et vurderingskriterium som beskriver vårt forhold til handling og initiativ. Dette kan på ingen måte forstås som en plikt i norsk tenkning, men snarere som et mål i form av holdninger og verdier.

## 4.2 Oppdragstaktikk og ansvar i Truppenführung

I den tyske hær doktrinen fra 1933, Truppenführung, er ikke oppdragstaktikk nevnt som en egen form for ledelse. Doktrinen tar punktvis for seg i innledningskapittelet hvordan man skal lede og hva som forventes av den enkelte leder. Det er i disse punktene man kan påvise skriftlig hva vi i dag kaller oppdragstaktikk. I det innledende kapittelet beskrives oppdragstaktikken på følgende måte:

*”Oppdraget og situasjonen danner grunnlaget for ledelsen. Oppdraget angir / beskriver det målet som skal nås. Den som får oppdraget må ikke miste det av syne. (Må beholde fokus på oppdraget). Et oppdrag som omfatter flere oppgaver avleder lett oppmerksomheten / fokus fra hovedsaken. Usikkerhet om situasjonen er vanlig.” (Truppenamt, 1933:pkt 36, oversettelse fra tysk originaltekst, Inge Arnesen, 2009)*

I dette punktet er det klart at man legger vekt på at oppdraget og den situasjonen som lederen oppfatter er det som er forutsetning for ledelsen. Det legges også vekt på oppdragets viktighet ved å legge vekt på at ”den som får oppdraget må ikke miste det av syne”. Her blir også usikkerheten innlagt som en permanent faktor i denne formen for ledelse, og det er en underliggende forventning om at lederen skal håndtere usikkerheten og stole på egne vurderinger. Isolert sett kan ikke dette punktet forklare hvordan oppdragstaktikken var ment til å fungere, men gir et bilde av hvilke elementer i metoden som ble vektlagt.

Det påfølgende punktet i doktrinen gir et større bilde av hva denne formen for ledelse innebærer for ledelse.

*”Beslutningen utledes av oppdraget og situasjonen. Dersom oppdraget ikke lenger strekker til som grunnlag for handling eller det er innhentet og gjort uaktuelt av begivenhetene, så må beslutningen ta hensyn til dette. Den som endrer eller ikke utfører et oppdrag må rapportere dette. Han overtar alene ansvaret for følgene. Han må hele tiden handle innenfor helhetens ramme. Beslutningen skal med full kraft søke å nå et klart mål. Beslutningen må bæres fram av lederens sterke vilje[...] I rett tid å erkjenne omstendighetene og tidspunktet som krever en ny beslutning, er ledelseskunst. Lederen må gi sine undergitte ledere handlefrihet så langt dette ikke setter hans intensjon i fare. Men han må ikke (har ikke lov til å) overlate en beslutning som han selv er ansvarlig for, til dem.” (Ibid:pkt 37 )*

Dette punktet beskriver hvordan oppdrags skal vurderes og gjennomføres. Her legges det vekt på at lederen skal se sitt oppdrag opp i mot den situasjonen som han står overfor og vurdere om de tiltak han iverksetter bidrar i forhold til oppdragets intensjon. Det gis også rom for at en leder kan avbryte eller unnlate å løse et oppdrag dersom oppdragets intensjon ikke lengre er gyldig. Det vesentlige i denne framstillingen av oppdragsbasert ledelse er at det legges vekt på at lederen er ansvarlig for alle de handlingene og beslutninger som tas.

Tidlig i Truppenführung, legges det vekt på at ansvar forbindes med ledelse. Doktrinen hevder at:

*”Enhver leder skal uten å vike unna ansvar i alle situasjoner bruke (einsetzen) 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 forgodtbefinnende. Å handle på eget initiativ innenfor riktige rammer er derimot grunnlaget for å lykkes.” (Ibid: pkt 15)*

---

Det trekkes fram i dette sitatet at ”lyst til å påta seg ansvar er den fremste lederegenskap”. Dette kan tolkes på flere måter: Man kan betrakte ansvar som en lederegenskap, som er overordnet andre egenskaper som faglig dyktighet og erfaring. Men man kan også se på ansvar som en forutsetning for oppdragsbasert ledelse. Ser man ansvar som en lederegenskap er det påfallende å vurdere dette opp i mot det å ta initiativ. Ansvar i den sammenhengen tolkes som en plikt til å ta initiativ, eller en plikt til å handle når situasjonen krever dette. Tolker man ansvar i rammen av oppdragsbasert ledelse er det andre forhold som anskueliggjøres. Ansvar er da en plikt i forhold til handling. Det er da et forhold som skal prege all oppdragsløsning.

Utvider man begrepet til å gjelde både oppdraget og den egenskap som kreves til lederen, vil ansvar bety en plikt til å vise initiativ innenfor rammene av oppdraget. Dette gjelder også dersom oppdraget ikke lengre har gyldighet innenfor intensjonen. Doktrinen sier at: *”Den som endrer eller ikke utfører et oppdrag må rapportere dette. Han overtar alene ansvaret for følgerne. Han må hele tiden handle innenfor helhetens ramme”* (Ibid: pkt 36)

I dette sitatet er det tydelig at det gis rom for å ta selvstendige vurderinger, men samtidig fritar dette ikke lederen fra ansvaret i forhold til oppdraget eller intensjon. Intensjonen tolkes som ”helhetens ramme”, og dersom beslutninger faller utenfor denne er faller ansvaret på den som har tatt beslutningen. Tolker man dette i forhold til oppdragsbasert ledelse og ansvarsbegrepet, er det tydelig at ansvaret i forhold til oppdraget kan overstyres av oppdragets intensjon. Dersom man handler utenfor intensjonen, vil man bli holdt ansvarlig.

Ser man doktrinens syn på ledelse og lederen under ett, er det tydelig at ansvar har en betydelig verdi i forhold til hva man forventer av den enkelte leder. Slik Truppenführung bruker begrepet er det tydelig at man forventer at offiseren skal ha et pliktforhold til sine oppgaver. Herunder har han en plikt til å handle under alle omstendigheter, samtidig som han har en plikt til å gjøre de nødvendige forandringer dersom situasjonen krever dette. Det er også tydelig at offiseren må være forbredt på å bli stilt til ansvar dersom han unnlater å handle i tråd av den overordnede intensjonen.

I intervjuet med Sigbjørn Halsne trekker han fram at det er kulturelle forhold som må tas i betraktning når man vurderer innholdet av den tyske oppdragstaktikken. Halsne hevder at det

er en bestemt offiserskultur og et distinkt bilde for hvordan offiserer skal fremtre som ligger til grunnlag for hvordan man beskriver ledelse i Truppenführung. Dette synet samsvarer med det vi i dag kaller den prøyssiske tradisjonen innenfor militær tenkning. I denne tenkningen er disiplin og lydighet sentralt. Den lydighet og disiplin i det synet som blir framstilt i Truppenführung, kan likevel ikke sies å være avgjørende for hvordan man ser på ansvar. Synet kan være medvirkende for hvorfor man definerer ansvar som en plikt. Ser man dette i sammenheng med Oberst Widders påstander om oppdragstaktikk, kan man si at det er noe særegent over ansvarsbegrepet slik det blir framstilt i oppdragstaktikken.

### *Oppsummering*

Betrakter man oppdragsbasert ledelse i lys av det ansvarsbegrepet som er definer i Truppenführung, er oppdragstaktikk en metode som stiller strenge krav til offiseren. Metoden og den ledelse som oppdragstaktikken krever forutsetter at lederen er bevisst sine handlinger og løser oppdrag i takt med den overliggende intensjon. Ansvar tolkes som en form for forpliktelse i ordets forstand, hvor plikten ovenfor målet er det vesentlige. Dersom denne plikten ikke overholdes, kan man holdes ansvarlig for at målet ikke nås.

Premisset Truppenführung stiller til sine offiserer om ledelse og ansvar, er et krav om handling. Plikten i ansvar relaterer seg til det å handle. Det å være ansvarlig dreier seg ikke om rett å galt i etisk eller moralsk forstand, men kobles direkte til handlingen, og dens formål i rammen av intensjonen. Ansvars glede eller ”lyst til å påta seg ansvar” er det som beskriver offisersidealet i gjennom de karaktertrekkene og egenskaper en offiser bør ha.

## 4.3 Ansvarets betydning og rolle

Både det norske synet og det tyske synet tar stilling til begrepet ansvar. Det er da nærliggende å sammenligne disse begrepene nærmere. Spesielt i forhold til hvordan begrepene stiller seg i forhold til ledelse. Det er mange måter man kan sammenligne ansvar i forhold til ledelse. Det mest åpenbare i sammenheng med oppdragsbasert ledelse er å sammenligne hvilke verdier og egenskaper dette begrepet knytter seg til. Den tidmessige

avstanden og det faktumet at disse synene har ulike teoretiske utgangspunkt utgjør også et grunnlag for drøfting. Med bakgrunn i tolkningen av de to ulike synene, vil jeg i denne delen av oppgaven drøfte begrepet ansvar. Drøftingen vil ta utgangspunkt i begrepet ansvar, ansvarlighet( *å stå til rette for* ), egenskapen "*å ta ansvar*" og begrepets teoretiske betingelse

## **Ansvar**

Det er flere ulikheter mellom oppdragsbasert ledelse slik vi definerer den i dag og dens opprinnelse i den tyske oppdragstaktikken. En av forskjellene ligger i hvordan vi betrakter ansvar i ledelse. Den norske fremstillingen av ansvar i forbindelse med ledelse dreier seg om et verdisyn. Verdisynet bygger på forståelsen av ansvar som en etisk forankring av den militære profesjonen. I den tyske oppdragstaktikken er det en klar formening om at ansvar er en plikt som følger alle offiserer og soldater. Plikten svarer til å ta beslutninger og kan således forstås som en forutsetning for hele konseptet oppdragstaktikk i den tyske militære tradisjonen i mellomkrigstiden.

Det er i forståelsen av ansvar som en plikt til å handle forutsetningen for å forstå oppdragstaktikken ligger. Handling ses på av *Truppenführung* som den faktoren som muliggjør tempo og desentralisert ledelse. Således er det i effektene man ønsker å oppnå, at berettigelsen for viktigheten av handling ligger. Dette på bakgrunn av at det man ønsker å oppnå med denne formen for ledelse er et koordinert nettverk av selvstendige handlinger som bidrar mot et fastsatt mål. Premisset for selvstendighet, slik som oppdragstaktikken beskriver det, er at ledere handler på egenhånd innenfor de rammene som intensjonen forutsetter. Denne oppfattelsen rommer en betingelse av at man har en plikt til å handle.

Det norske ansvarsbegrepet bærer ingen preg av at det er en plikt til handling. Snarere omtales ansvar i forhold til hva som forventes av holdninger og verdier hos en sjef når det gjelder å forvalte de ressurser man besitter. Samtidig statuerer norsk doktrine hvilket ansvar norske soldater og offiserer har i forhold til å beskytte samfunnet. Det er en vid og uspesifikk definisjon av begrepet som fremmes av det norske synet. Det som forstås i det norske ansvarsbegrepet er de verdiene som skal være styrende i forhold til handling og ikke handlingen i seg selv. Verdigrunnlaget og kjerneverdiene på sin side beskriver de tankene som skal ligge til grunn for alle handlinger, og ikke at oppdragsbasert ledelse krever handling

i seg selv. På en side kan dette være uttrykk for en taus kunnskap hvor det er en forventning om at ledelse dreier seg om handling og derfor kan det synes å være unødvendig å presisere dette. På den andre siden kan det være viktigere sett med norske øyne å fremheve verdien av handlingen, enn det å handle i seg selv.

Hvis man sammenligner det overordnede synet på ansvar slik det er framstilt i oppdragsbasert ledelse og oppdragstaktikk, er det i betingelsene forskjellene ligger. Ansvar slik det blir framstilt i følge et norsk syn betinger at verdien ansvar skal ha tyngde i de avgjørelser som fattes sammenheng med ledelse. I følge det tyske synet er betingelsen at man har en plikt til å handle uansett forutsetting. Forskjellen ligger i at man sett med norske øyne vurderer det til at handlingens verdimessige innhold skal ha større betydning, enn handling i seg selv. Det tyske synet trekker i motsatt retning. For oppdragsbasert ledelse kan dette ha utfallet at man kan unnlate å handle, dersom handlingens konsekvens står i konflikt med Forsvarets verdier. Det kan dermed være enklere å unnlate å handle dersom man kan begrunne dette med bakgrunn i de vide rammene ansvarsdefinisjonen tillater. I praksis vil dette resultere i oppfattelsen av en større handlefrihet i forhold til intensjonen i oppdragsbasert ledelse. For oppdragstaktikken og det tyske synet er handling en plikt og dermed er handling en betingelse som stilles til ledelse uansett. Handlefriheten i forhold til intensjonen i oppdragstaktikken er svært begrenset. Man plikter til å handle uansett forutsetting.

### *Oppsummering*

Ansvarsbegrepet slik det blir formidlet i oppdragsbasert ledelse og oppdragstaktikk er forskjellige. Oppdragsbasert ledelse knytter ansvar opp i mot handlingens innhold. Oppdragstaktikken forbinder ansvar med en plikt til å handle uansett forutsetting. Det å unnlate å handle blir derfor et spørsmål om handlingens verdimessige innhold i norsk sammenheng. I den tyske oppdragstaktikken er det handlingens forhold til intensjonen forpliktende og dermed styrende for alle handlinger.



## ***Ansvarlighet – “å stå til rette for”***

I ledelse hviler ansvaret på den enkelte sjef. Dette står sentralt i all ledelse og er gjeldende for både oppdragstaktikk og oppdragsbasert ledelse. I midlertidig er det forskjell på hva man legger i begrepet ansvarlighet innefor, oppdragstaktikk og oppdragsbasert ledelse. Dette kommer til syne når man betrakter forskjellen mellom den plikten man har i forhold til intensjonen slik det er beskrevet i oppdragstaktikken, og det rammeverket av verdier som legges til grunn i oppdragsbasert ledelse.

I oppdragstaktikken er elementet av ansvarlighet en konsekvens av plikten i forhold til handling og intensjonen. Plikten til å handle er den overstyrende og kanskje det viktigste faktoren i forhold til det å lede, men i denne forståelsen ligger det også et element av ansvarlighet. Ansvarlighet kobles derfor direkte i forhold til handlingen og dens tilknytning til intensjonen. Den fungerer som et kontrolltiltak som begrenser handlingen for at den ikke skal bli for vilkårlig og uten formål i relasjon til hensikt og intensjonen med oppdraget. Samtidig understreker ansvarlighetsdimensjonen i oppdragstaktikken viktigheten av at beslutninger som tas skal være veloverveide og gjennomtenkte. Ansvarlighet knyttes ikke opp i mot hvordan oppdrag gjennomføres, så lenge handlingen underbygger intensjonen.

I oppdragsbasert ledelse stiller ansvarlighetsdimensjonen seg annerledes. Som en konsekvens av at handlingens innhold er viktigere enn målsetningen med handling i seg selv, får begrepet ansvarlighet et større betydning. I oppdragsbasert ledelse er man derfor ansvarlig i større grad for hvordan og hvorfor man handler. Begrepet kan derfor forbindes til både oppdraget og intensjonen, men også alle andre forhold som berører en leder. I den forbindelse er det naturlig å anta at også ansvarsbegrepet omfatter de forvaltningsmessige oppgavene en leder har i strid. Innenfor de vide rammene som Forsvarets ansvarsbegrep tillater, er derfor det forvaltningsmessige like viktig som oppdraget og den intensjonen er rådende i oppdragsbasert ledelse. Som en konsekvens av dette kan man havne i en situasjon der viktigheten av ”å ta vare på” kan overgå viktigheten av det å løse oppdraget. Det vil dermed bli viktigere å handle på akkord med verdiene og tanken om at man må ta hensyn til andre forhold, enn oppdraget og intensjonen.

Som nevnt i teorikapittelet er norsk doktrine og tenkning underbygget av manøverteorien. Slik ansvar og ansvarlighet er omtalt av den amerikanske teoretikeren William S. Lind, legger han vekt på at ansvar fremmer handling og at ansvarlighet er direkte motvirkende for oppdragstaktikkens formål. Lind følger det tyske synet ved å si at ansvar fremmer handling. På den annen siden legger han vekt på at å stå til ansvar for hva man gjør vil hemme handlingen. Ser man dette i forhold til det tyske og det norske synet blir dette et spørsmål om hva man skal være ansvarlige for. Oppdragstaktikken legger til grunn at man skal forholde seg til de føringer intensjonen pålegger handlingen. I oppdragsbasert ledelse er det vurderingen av handlingen i forhold til dens relasjon til overordnede verdier. På den ene siden har Linds påstand om ansvarlighet større betydning i oppdragsbasert ledelse, fordi betingelsene for ansvar har en større bredde og derfor vil virke mer hemmende. På den annen siden vil ansvarlighet ha mindre konsekvens for oppdragstaktikken da ansvarligheten knyttes tettere opp i mot intensjonen og oppdragets relevans i forhold til denne.

### *Oppsummering*

Oppdragsbasert ledelse og oppdragstaktikk legger forskjellig vekt på hva de legger i begrepet ansvarlighet. I oppdragstaktikken forbindes ansvarlighet direkte til handlingen og dens relevans i forhold til den overordnede intensjonen. Oppdragsbasert ledelse knytter ansvarlighet opp i mot handlingens innhold og dens forankring i Forsvarets verdisyn. William S. Linds påstand om ansvar og ansvarlighet vil i større grad gjelde oppdragsbasert ledelse, da de vide rammene ansvarlighetsbegrepet betinger, kan virke direkte motvirkende for ledelsens vilje til å handle.

### ***Egenskapen - "Å ta ansvar"***

Militært lederskap dreier seg i stor grad om handling. FFOD 07 sier at: *"..En militær leder utøver sitt lederskap gjennom handling..."*.(Forsvarsstaben, 2007:161) Lederskap i følge det norske synet er derfor sterkt knyttet til handling. I denne dimensjonen er det da berettiget å spørre hva man legger i egenskapen "å ta ansvar". I samsvar med det norske synet legger man vekt på at egenskapen skal vektes i forhold til de verdiene man forfekter. I følge det

---

tyske synet er det en pliktvunget handling i forhold til intensjonen ved oppdraget den enkelte får.

I det tyske synet er ikke egenskapen ansvar relatert til en forventning om at de skal samsvare med et overordnet verdisyn. Egenskapen ”å ta ansvar” blir direkte forbundet med en kvalitet ved offisersyrket. Truppenführung sier dette ved å fremheve ”lysten” på ansvar som en betydelig kvalitet, som en offiser bør ha. Ser man dette i relasjon til hva man legger i ansvarsbegrepet, er det en stadfestelse av at lysten til å handle er det man forbinder med egenskapen ansvar i tysk sammenheng. Ansvar er en plikt. Ansvarslyst er en kvalitet. Begrepet kan dermed sammenfattes til å være en egenskap hvor ”plikten til å handle” er det sentrale.

Det er her en forskjell i *begrepet* ”å ta ansvar” i forhold til om det er en holdning som skal prege handlinger eller at det er en plikt til å handle. Dersom det er en holdning som ligger i begrepets definisjon, er det en formening om at handlingen skal samsvare med en overordnet forventning av verdimesig karakter. Dersom handlingen derimot er en plikt er det ikke snakk om handlingens verdimesige karakter. Da er det heller snakk om at man skal alltid skal foreta seg noe i forhold til den situasjonen man er i. Fra norsk ståsted kan ”å ta ansvar” tolkes til at man skal handle ansvarlig innenfor de rammene man har i kraft av den stillingen eller jobb man har. Dette kan forstås som en stadfestelse av at ”å ta ansvar” er et administrativt begrep, som omfatter det å handle i kraft av sin stilling. I forbindelse med oppdragsbasert ledelse vil imidlertid betydningen av en slik definisjon bety at man ikke nødvendigvis handler til intensjonens beste, men snarere i kraft av sin stilling.

Verdiene som styrer det norske synet på ansvar er så vide at de ikke lar seg begrense innenfor begrepets praktiske anvendelse. I norsk sammenheng relaterer egenskapen ”å ta ansvar” seg til den forpliktelsen Forsvaret har i forhold til sitt oppdrag om å beskytte samfunnet. Den praktiske betydningen av ansvarsbegrepet i form av egenskapen ”å ta ansvar”, blir da vanskelig å begrense. Samtidig er ansvarsbegrepet i denne sammenhengen nødvendig for å legitimere Forsvarets forhold og forpliktelse til samfunnet. Men i forhold til oppdragsbasert ledelse, er disse rammene for vide og gir ikke et entydig svar på hva egentlig ansvar krever av den enkelte offiser. Konsekvensen av en manglende avklaring på begrepets innhold, kan medføre at oppdragsbasert ledelse som metode kan svikte og ikke gi den ventede effekten.

Tjenesteuttalelsen gir på mange måter et godt svar på hva egenskapen ansvar innebærer. Samtidig er det ikke snakk om et pliktforhold i praktisk forstand slik det tyske synet forfekter egenskapen ansvar. Begrepets praktiske forstand i norsk sammenheng kan da knyttes nærmere opp i mot en egenskap i form av hvilke oppgaver man utfører i kraft av den stilling man har. Dermed kan man ikke snakke om en plikt til å handle, men snarere en forventning om at oppgaver skal bli løst i samsvar med oppgavens relevans i forhold til den stilling man innehar.

### *Oppsummering*

Egenskapen ”å ta ansvar” har to ulike betydninger i norsk og tysk sammenheng. Etter det norske synet er det en egenskap som forplikter handlingen til de overordnede verdier i Forsvaret. Den plikt dette medfører er først og fremst overfor Forsvaret, men også overfor samfunnet. Det er en overordnet framstilling Forsvaret har på ansvarsbegrepet. På mange måter kan man si at begrepets egenskap validerer oppgavens innhold; dermed blir også oppgaven målt opp i mot ansvarsbegrepet. I tysk sammenheng er ansvar sterkt forbundet med egenskapen å handle. Å ”ta ansvar” vil derfor i tysk sammenheng bety handling uansett situasjon. Egenskapen er ikke bare en forventning, men nærmest et påbud om at offiseren skal handle. Handlingens mål skal alltid korrespondere med intensjonen og oppdraget i oppdragstaktikken.

### ***Den teoretiske betingelsen av begrepet ansvar***

Det er en historisk og kulturell avstand mellom dagens Norge og mellomkrigstidens Tyskland. Dette kan ses som bakgrunnen for at man har valgt å kalle dette oppdragsbasert ledelse framfor oppdragstaktikk. Til tross for store likheter mellom konseptene, er det flere forhold som skiller dem fra hverandre. Ansvar er ett av disse forholdene. Begrunnelsen for ansvarsbegrepets ulikhet kan man finne i forskjellene mellom de to ulike kulturene. Det er grunn til å tro at tysk kultur skiller seg vesentlig fra dagens Norge og dets kulturelle forutsetninger. Men dette faller utenfor betingelsene og rammene for mitt arbeid. Det er

likevel påfallende at det norske Forsvaret har bestemt seg for denne formen for ledelse uten å ikke definere hvilke krav den stiller til den enkelte offiser i form av ansvar.

Ansvar som verdibegrep er godt framstilt i de norske doktrinene, men favner et større begrep som ikke direkte kan tilknyttes til de krav som stilles til offisersyrket. Verdien ansvar er ikke desto mindre fundamentalt i utøvelsen av et godt lederskap Dette fordi godt lederskap forutsetter et overordnet verdisyn som legitimerer Forsvarets rett til å utøve sin profesjon. Samtidig gir ikke denne definisjonen noe praktisk svar på hvordan ansvar bør og vil fortone seg i oppdragsbasert ledelse. Et alternativ til en praktisk tilnærming til ansvarsbegrepet kan man finne i manøverteorien som er sentral i norsk doktrine.

Manøverteorien, en av ideene som det norske Forsvaret legger til grunn for sin virksomhet, inkluderer oppdragstaktikk som ett av sine hovedelementer. Ansvarsbegrepet slik oppdragstaktikken bruker det, er gjeldene i manøverteorien. Både FFOD 02 og FFOD 07 henviser til manøverteorien som det teoretiske bakteppet, for valget av oppdragsbasert ledelse som den overordnede formen for ledelse. Ansvarsbegrepet slik det blir brukt i manøverteorien er imidlertid utelatt. Det kan være flere begrunnelser for dette. FFOD 02 begrunner navnet oppdragsbasert ledelse, ved å si: *"[..det er derfor et mer hensiktsmessig uttrykk enn "oppdragstaktikk", som er knyttet til et nivå og en bestemt epoke i militærhistorien"*. (Forsvarets overkommando, 2002:56) Dermed er det vanskeligere å knytte oppdragstaktikkens ansvarsbegrep opp i mot oppdragsbasert ledelse. Samtidig "låner" man konseptets rasjonale hva gjelder innholdet av metoden. Dette kan ses som et bevisst valg, hvor man ønsker å utelate deler av konseptets innhold, i denne sammenhengen ansvarsbegrepet. Dette til tross for oppdragstaktikkens tydelige statuering av begrepets viktighet.

Norske doktriner viser til hvilket ansvar som gjelder for Forsvaret og de verdiene som skal prege våre handlinger. Til sammenligning er det tyske synet i Truppenführung tydeligere hva ansvar gjelder for den enkelte offiser. Tydeligheten i ansvarsbegrepet slik det blir framstilt i Truppenführung og dets relasjon til oppdragstaktikk, er ikke uvestlig for den norske definisjonen av ansvar. Både oppdragsbasert ledelse og oppdragstaktikk, bygger på de samme forutsetningene i form av hva man ønsker å oppnå med metoden. Dette kan ses som tegn på at noe har blitt utelatt eller bevisst valgt bort i utarbeidelsen av det norske konseptet

”oppdragsbasert ledelse”. Hensikten kan være at man ikke ønsker å relatere seg for nært til en kultur som forfekter andre verdier enn ens egne. Denne forsiktigheten er i så fall forståelig.

### *Oppsummering*

Det er en teoretisk sammenheng mellom oppdragsbasert ledelse og oppdragstaktikk på overordnet nivå. Til tross for kulturelle forskjeller er ikke konseptene ulike hverandre i forhold til hva man ønsker å oppnå med metoden. Norske doktriner velger å relatere seg til oppdragstaktikken gjennom manøverteorien og ved å antyde at oppdragsbasert ledelse er hentet fra tysk oppdragstaktikk. Likevel velger norske doktriner å ikke beskrive det samme ansvarsbegrep som oppdragstaktikken betinger.

## 5. Konklusjon

Oppdragsbasert ledelse og oppdragstaktikk har et felles teoretisk utgangspunkt. Det er allikevel forskjell i hvordan de framstilles og hvilke krav de stiller til ledelse. Ansvar er en har stor betydning i en hver militær sammenheng. I følge norsk syn relaterer begrepet ansvar seg til ”verdien” ansvar, noe som kan tolkes til å være en holdning. I den tyske oppdragstaktikken framstilles ansvar som et av kjerneelementene i ledelseskonseptet. Oppdragstaktikken vurderer ansvar til å være en plikt som skal følge all ledelse.

Egenskapen ansvar er i følge det norske synet relatert til det å være ansvarlig. I tråd med verdien ansvar, forbindes dette med å forholde seg til de rammer som man verdimesig har forankret seg til. I tysk tenkning er egenskapen ansvar et pliktmessig forhold til handling. Det å handle oppfattes som ansvar. Det fremkommer av den tyske tenkningen at det å ta ansvar er å handle. I egenskapens forstand er dette en plikt hos alle ledere.

Plikten til å ta ansvar kommer ikke fram i det norske synet på oppdragsbasert ledelse. I følge norsk syn er ansvar en holdning som skal ansvarliggjøre handlinger. I tysk oppdragstaktikk er plikten til å handle overstyrende i forhold til holdningsdimensjonen. Ansvar i forhold til resultat av handling vurderes ikke i like stor grad som i det norske synet. Derfor kan man hevde at handling har større betydning i oppdragstaktikken, enn i oppdragsbasert ledelse.

Ansaret som følger handling knyttes i norsk terminologi opp i mot det verdisynt som forfektes av Forsvarets kjerneverdier. I tysk sammenheng er dette knyttet opp mot målsetningen forbundet med oppdrag og intensjon. I denne forståelsen ligger det en eksplisitt tanke om at dersom man fraviker oppdrag eller intensjon, må man ta følgene av sine handlinger.

Fra et teoretisk hold kan man knytte oppdragsbasert ledelse og oppdragstaktikk sammen. Det er klare likheter og konseptene speiles i forhold til hva de skal oppnå. Imidlertid skiller oppdragsbasert ledelse seg i fra oppdragstaktikken ved å ikke stille krav til sine ledere. Det er ingen norske doktriner eller dokumenter som gir en klar definisjon av hvordan ansvar forplikter den enkelte leder. Det kan tyde på at man i norsk doktrinetenkning har unngått

eller unnlatt å beskrive det ansvaret som et slik ledelses konsept krever. Bakgrunnen for at dette er utelatt er uklar. Men den kan kanskje finnes i sammenheng med det bilde man har av Tyskland og tysk ideologi i fra denne perioden og et ønske om å ikke bli assosiert med dette.

Det kan virke formastelig av en kadett å stille spørsmål om rasjonalitet og stringens til oppdragsbasert ledelse slik konseptet framstår i Forsvaret. Likevel er et berettiget spørsmål i forhold til hva den enkelte leder skal forvente av denne formen for ledelse. Slik det norske synet framstiller denne formen for ledelse er det ingen klar definisjon på ansvarsbegrepet og heller ikke en logisk begrunnelse for at dette er utelatt i doktriner.



## Kildeliste

### Bøker

Condell, Bruce & David T. Zabecki (2001) *On the German art of war, Truppenführung*  
USA: Lynne Rienner Publishers

Lind, William S. (1985) *Maneuver Warfare Handbook*. Colorado: Westview press.

Rotheberg, Gunther (1986) *Moltke, Schlieffen, and the Doctrine of Strategic Envelopment*  
Paret, Peter, *Makers of modern strategy, from Machiavelli to the nuclear age*  
Great Britain: Oxford University Press

### Doktriner

Forsvarsstaben (2002) *Forsvarets fellesoperative doktrine*, Del A. Oslo: Forsvarsstaben

Forsvarsstaben (2007) *Forsvarets fellesoperative doktrine* Oslo: Forsvarsstaben

Truppenamt (1933) *Heeres Dienstvorschrift 300. Truppenführung* Oversettelse fra tysk til norsk av amanuensis cand. philol Inge A. Arnesen

### Artikler og andre dokumenter

Aal, Tor Edvard (2004) *Truppenführung: Relevant i dag*, Fordypningsoppgave ved Forsvarets stabsskole Oslo: Forsvarets stabsskole.

Forsvarets overkommando (1998) *Forsvarets verdigrunnlag* Oslo: Forsvarets overkommando

Hærstaben (2005) *Trening for operasjoner*, Prosjekt BASIC Delrapport 1 Oslo: Hærstaben

Murray, Williamson (1999) *Leading the Troops: A German Manual of 1933 I*: Marine Corps Gazette, September 1999

### Oppslagsverk

Bokmålsordboka (2005) *Definisjons og rettskrivingsordbok* Oslo: Kunnskapsforlaget

### Blanketter

BI 0530(2006) *Tjenesteuttalelse for Forsvaret*

### Intervju

Intervju med Rittmester Sigbjørn Halsne 17.11.2009

Intervju med Oberstløytnant Håkon Warø 20.11.2009

## **Vedlegg**

**Vedlegg 1** Intervjuguide 17.11.2009

**Vedlegg 2** Intervjuguide 20.11.2009

**Vedlegg 3** Oversettelse av *Truppenführung*. Tysk orginaltekst, oversatt til norsk av cand. philol amanuensis Inge A. Arnesen