Ansvarsglede

- Forståelsen av begrepet ansvarsglede på Krigsskolen

Aleksander Skagestad

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2012
Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING ..................................................................................................................... 4
   1.1 BAKGRUNN .................................................................................................................. 4
   1.2 PROBLEMSTILLING ..................................................................................................... 5
   1.3 AVGRENSNINGER ........................................................................................................ 5
   1.4 DEFINISJONER ............................................................................................................. 5

2. METODE ............................................................................................................................. 6
   2.1 VALG AV METODE ....................................................................................................... 6
   2.2 METODEBESKRIVELSE .............................................................................................. 9
   2.3 METODE OG KILDEKRITIK ....................................................................................... 10

3. TEORIGRUNNLAG ............................................................................................................. 12
   3.1 TRUPPENFÜHRUNG ..................................................................................................... 12
   3.2 MOTIVASJONSTEORI .................................................................................................. 15
      3.2.1 Ytre motivasjon ..................................................................................................... 16
      3.2.2 Indre motivasjon .................................................................................................. 16
   3.3 LEDESTYLEORI ............................................................................................................ 17
      3.3.1 Transaksjonsledelse: ............................................................................................ 17
      3.3.2 Transformasjonsledelse: ....................................................................................... 18

4. RESULTATER ....................................................................................................................... 19
   4.1 SAMMENDRAG AV DATA ............................................................................................ 19
      4.1.1 Kadetters beskrivelse av ansvarsledende ............................................................. 19
      4.1.2 Ansattes beskrivelse av ansvarsledende ............................................................... 19
      4.1.3 Mine observasjoner ............................................................................................... 20
4.2 VIKTIGE FUNN ........................................................................................................... 20

5. DISKUSJON ...................................................................................................................... 22
  5.1 KADETTERS FORSTÅELSE ..................................................................................... 22
  5.2 ANSATTES FORSTÅELSE ....................................................................................... 26

6. KONKLUSJON ................................................................................................................. 29

KILDELISTE ....................................................................................................................... 30
1. Innledning

1.1 Bakgrunn


Er det slik at ansvarsglede handler om at man skal ta ansvar, eller er det snakk om å føle en glede ved å ha ansvar? Jeg lette videre og fant Krigsskolens strategi, der ansvarsglede var brukt. I filosofien stilles det krav til ansvarsglede hos offiserer som utdannes ved Krigsskolen: ”Krigsskolen skal rekrutere, utdanne og utvikle offiserer som forvalter samfunnsopdraget med ekspertise, og leder med ansvarsglede” Videre står det under punktet ansvar: ”Krigsskolen vil dyrke fram ansvarsglede hos kadetter og ansatte.” (Krigsskolen, 2012: 12). Hvis krigsskolen skal dyrke frem ansvarsglede blant kadetter og ansatte, bør kadettene og ansatte være bevisst hva det er? Er de mulig å oppnå ansvarsglede hvis vi er usikre på hva det er?
Hendelsene og tankerekkens beskrivelse ovenfor har medvirket til å skape interesse for ansvarsglede samt en lyst til å undersøke hvilken betydning vi gir ansvarsglede her på Krigsskolen. Ettersom *Truppenführung* ble nevnt som et mulig opphav ønsket jeg å se nærmere på beskrivelsen gitt der, for deretter å se den i sammenheng med forståelsen på Krigsskolen.

1.2 Problemstilling

Er Krigsskolens forståelse av begrepet ansvarsglede sammenfallende med begrepet ansvarsglede slik det er beskrevet i *Truppenführung*?

1.3 Avgrensningsør


1.4 Definisjoner

Krigsskolen: I denne oppgaven forstås Krigsskolen som en organisasjon bestående av både kadetter og instruktører.
2. Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for metoden jeg har benyttet for å besvare oppgavens problemstilling. Jeg vil først ta for meg metodevalget, deretter beskrive hvordan jeg har gjennomført undersøkelser før jeg tar for meg sterke og svake sider ved kilde- og metodevalget. Dette vil være med på å øke validiteten på oppgaven, og samtidig øke reliabiliteten til frembrakt kunnskap.

2.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapen bidrar med kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut, og innebærer innhenting, analysering og tolking av data (Johannesen et al, 2010: 29). Til forskjell fra naturvitenskap, som stort sett forholder seg til fenomener uten språk og evne til å forstå seg selv og sine omgivelser, studerer samfunnsvitenskapen den sosiale virkeligheten, en virkelighet som på en eller annen måte innebærer samhandling mellom mennesker.

Jeg ønsker som tidligere nevnt å undersøke om Krigsskolen, herunder kadetter og ansatte, har sammenfallende forståelse med den tyske beskrivelsen gitt Truppenführung. Før jeg kan sette disse opp mot hverandre er jeg nødt til å besitte en forståelse av hvordan ansvarsbrakte beskrives og forstås i den tyske doktrinen. For å komme frem til denne kunnskapen ser jeg med nødt til å gjennomføre en dokumentstudie av relevant litteratur fra den aktuelle perioden, og på den måten å være i stand til å forstå begrepet i den konteksten det ble skrevet inn i Truppenführung.


Utvalg av kilder

Av de i alt ca 300 kadettene som studerer ved Krigsskolen anser jeg at rundt halvparten har påvirket mine observasjoner. Jeg har hatt størst tilstedeværelse blant 3. avdeling operativ og ingeniør, samt 2. avdeling operativ, og jeg vil derfor ikke ha grunnlag til å si noe om øvrige kull. Alt som sies i gangene, i matmessa eller i klassemøtter anser jeg som aktuelt for denne oppgaven. For å bygge en forståelse av et såpass vagt begrep anser jeg det som viktig å søke oppfatninger over et bredt spekter, og jeg har i tillegg valgt å ha dybdeintervju med et mindre utvalg av informanter. Utvalget mitt er plukket ut på bakgrunn av at de er del av en gruppe jeg anser å ha størst mulig forutsetning for å ha en god forståelse av ansvarsånde. Kadettene er tilfeldig valgt fra det eldste operative kull, med en forutsetning om at de ikke kjente til oppgavens problemstilling på forhånd. Jeg stilte ingen krav til utvalg av ansatte, men valgte bevisst å styre unna instruktører jeg anså det som sannsynlig at har svært god oversikt over Truppenführung, for på denne måten å få tilgang til forståelsen hos den jevne ansatt.

Utvalget nevnt ovenfor er å anse som nøkkelinformerter i min studie (Andersen, 2006: 279). Jeg har valgt å gjennomføre dybdeintervju med 3 ansatte og 3 kadetter.
2.2 Metodebeskrivelse

Jeg begynte studien med å prøve å etablere en oversikt over begrepet. Innledningsvis spurte jeg en instruktør ved lederskapsseksjonen på Krigsskolen om kjente til en definisjon av ansvars glede. Han var ikke sikker, men delte min oppfattning av at begrepet hadde blitt brukt hyppigere den siste tiden, og refererte videre til at han hadde sett begrepet brukt i skolens nye strategi. Jeg presenterede deretter min oppfattelse om at dette begrepet muligens hadde sin opprinnelse i *Truppenführung*, og refererte til at jeg hadde snappet opp dette under en forelesning i løpet av tiden ved Krigsskolen. Han kunne ikke bekrefte dette, men har oppfordret meg til å finne flere synspunkt. Jeg utfordret deretter flere kadetter for å høre hva de mente om begrepet, samt dets opprinnelse, uten at jeg fikk ytterligere ny innsikt, men det var enkelte kadetter som delte min oppfatning på at dette muligens kunne spores til den tyske doktrinen fra 1930-tallet. Jeg foretok deretter søk på internett hvor jeg fant en rekke artikler som hadde forskjellig perspektiv på ansvars glede, jeg fant ingen artikler som ga en fyldig forklaring på selve begrepet. Jeg oppsøkte deretter Ola Kjørstad, en instruktør ved Krigsskolen, ettersom jeg visste han hadde skrevet en masteroppgave om tysk offisers utdanning i mellomkrigstiden, og jeg regnet derfor med at han kunne hjelpe meg med et litteratursøk som kunne gi meg svar på hvor begrepet kom fra. Han viste meg innledningen til *Truppenführung*, på tysk, hvor man kunne finne ordet ansvars glede i punkt 9. Han var relativt sikker på at begrepet kom herfra, og forklarte ytterligere hvordan begrepet kan forstås, og presiserte at det må ses i sammenheng med tysk kultur og operasjonsmønster beskrevet i ytterligere tekster fra samme periode og tidligere. Han ga meg tips om hvor det kunne være aktuelt å lete videre etter litteratur, og ga meg navnene til et knippe anerkjente forfattere som har skrevet mye om denne perioden. Deretter brukte jeg mye tid på å finne ut hva *Truppenführung* mener med ansvars glede samt hva slags ansvar det er snakk om, en prosess hvor jeg benyttet litteratur og artikler fra anerkjente militærhistorikere for selv å få en grundigere forståelse av begrepet.

Jeg utarbeidet deretter en intervjuguide på bakgrunn av faktorer identifisert gjennom arbeidet med den tyske doktrinen. Jeg så det som nødvendig å finne frem til hvilken betydning kadetter og ansatte til begrepsene ansvar og ansvars glede samt hva de mente skapte ansvars glede. Jeg valgte denne tilnærmingen basert på en vurdering av at jeg, ved å stille spørsmål rundt ansvar samt hva de mener skaper ansvars glede, kunne fremskaffe ytterligere
informasjon til bruk i analysen av informantenes forståelse av ansvarsglede. For å avdekke uklarheter og for å teste intervjuguiden gjennomførte jeg to testintervju med to forskjellige medkadetter. Dette resulterte i endring av ordlyd på et spørsmål samt at et spørsmål ble fjernet.

Jeg rekrutterte kadetter som informanter gjennom uformell samtaler, der jeg først forhørte meg om de var klar over hva jeg skrev om i oppgaven min, før jeg spurte om de hadde tid til et intervju. De ansatte ble rekruttert ved at jeg møtte opp på stabsbygget og spurte om det hadde tid til å bli intervjuet. Samtalene med informantene ble gjennomført i en uformell ramme, og de virket avslappet og komfortable. Det må nevnes at samtlige informanter syntes det var vanskelig å definere ansvarsglede og flere syntes også det er et vagt begrep. De ansatte fremstod som mer sikre på egen forståelse av begrepet enn kadettene gjorde.


2.3 Metode og kildekritikk

metodebeskrivelse som har til hensikt å være åpen omkring fremgangsmåten min, men det blir opp til den enkelte leser å vurdere om funnene mine er reliable.


Dokumenter og tekster benyttet som kilder i oppgaven er i hovedsak vitenskaplige artikler og dokumenter skrevet av anerkjente forfattere. Litteraturstudien til Gausdal er godt dokumentert med en fyldig kildeliste, hvor referansene i stor grad bygger på Deci & Ryan samt Thomas & Veldthouse.

En ytterligere svakhet ved oppgaven er at jeg ikke har skrevet notater fra observasjonene mine. Jeg mener allikevel at de observasjonene jeg har gjort er av en relativt allmenn karakter, og at disse vil oppfattes som sannsynlige og gjenkjennbare av andre fra miljøet på Krigsskolen.
3. Teorigrunnlag

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for ansvarsåvelse som begrep og dets opprinnelse i den tyske hæren. Her vil jeg ta utgangspunkt i tysk litteratur fra 1930-tallet og tidligere, hvor særlig den tyske doktrinen Truppenführung blir sentral. Deretter vil jeg se på motivasjonsledelseseori som kan knyttes opp mot begrepet ansvarsglede. Dette kapittelet vil skape grunnlaget for diskusjonen rundt funnene mine.

3.1 Truppenführung


Truppenführung innledes med 15 punkter som omhandler ledelse på et generelt plan, og det er her vi finner spor av ansvarsglede. I den tyske originalteksten finner vi "verantwortungfreudigkeit” i punkt 9 (H.Dv. 300/1, 1936: 2). Hvis vi ser nærmere på dette ordet kan det deles opp i de to ordene verantwortung og freudigkeit, der freudigkeit ser ut til å være nært relatert til freude. Verantwortung og freude kan henholdsvis oversettes til norsk som ansvar og glede (Tysk Ordbok, 1996), og vi får dermed "ansvar-glede”, når de to settes ammen. Vi finner altså ansvarsglede skrevet tilnærmet ordrett i Truppenführung og sammenhengen mellom det tyske ordet verantwortungfreudigkeit, og ansvarsglede som benyttes på Krigsskolen fremstår som sannsynlig. Det må nevnes at dette kun er en
betraktning basert på direkte oversettelse ved hjelp av en tysk-norsk ordbok, samt at dette er gjort uten å ta hensyn til den konteksten ordet er plukket ut av. I den engelske oversettelsen fra 1936 er første del av punkt 9 oversatt slik: "In all situations every leader must exert, without evasion of responsibility, his whole personality. Willing and joyful acceptance of responsibility is the distinguishing characteristic of leadership." (US Army Command and General Staff College, 1957: 1).

Den nyeste engelske oversettelsen gjort av Condell og Zabecki er oversatt med en litt annen formulering: "Every leader in every situation must exert himself totally and not avoid responsibility. Willingness to accept responsibility is the most important quality of a leader.” (Condell & Zabecki 2001: 18).

En norsk oversettelse gjort av Amanuensis, cand.philos. Inge A.Arne, lyder slik: "Enhver leder skal uten å vike unna ansvar i alle situasjoner bruke (einsetz) hele sin personlighet. Lyst til å påta seg ansvar er den fremste lederegenskap.” (Vedlegg 1)

Jeg har ikke til hensikt å ha noen lingvistisk studie av det tyske ordet, men ønsker å gjøre et poeng av at meningsinnholdet endres ved at ordet oversettes. I den tyske originalteksten og den første engelske oversettelsen presenteres vi for aspektet glede i større grad enn de to senere oversettelsene. I originalen samt den eldste oversettelsen brukes henholdsvis *freudigkeit* og "willing and joyful", men i de nyeste kildene er teksten oversatt til "willingness" og "lyst". For ytterligere innsikt må vi se på konteksten dette er tatt ut av.

*Auftragstaktik*


En hendelse som ofte brukes til å eksemplifisere denne tankegangen er hentet fra rundt 1860, hvor en major blir irettesatt av en prøyssisk prins og feltmarskalk: ”the king made you a major because he believed you knew when not to obey”. Tankesettet fremheves ytterligere da det i 1906 blir opprettet av en paragraf i en ledelsesbok, hvor det slås fast at offiserer er forpliktet til ikke å adlyde ordre hvis de er i tvil om at oppdraget ikke passer til gjeldende situasjon (Uhle-Wettler, 1993: 242). Auftragstaktik ble videreført i Truppenführung, hvor prinsippet er benyttet ned til det laveste nivået, med muligheten for å gi intensjon til enkeltmenn. Selv om prinsippet aldri nevnes ordrett i doktrinen er det tydelig at den ligger til grunn (Condell & Zabecki, 2001: 4f). I Truppenführung punkt 37 står det eksempelvis:

”The mission (Auftrag) and the situation (Lage) lead to the decision (Entschluss) of the course of action. […] An officer who changes a mission or does not carry it out […] assumes responsibility for the consequences. He always must act within the overall framework of the situation…” (Condell & Zabecki, 2001: 23). Sitatet viser at det er en sammenheng mellom Auftragstaktik og Truppenführung (Condell & Zabecki, 2001:5), men det viser også at ansvar ikke bare handler om å ta ansvar gjennom en handling, det innebar også å stå ansvarlig for en handling. En offiser som valgte å ignorere en ordre måtte stå ansvarlig for utfallet.

**Ansvarsglede?**

Det fremstår som relativt sannsynlig at ansvarsglede er en direkte oversettelse av verantwortungsfreudigkeit, som ikke tar høyde for ordets betydning i den konteksten det er benyttet. I oversettelsene legges det vekt på willingness/lyst til å ta ansvar, fremfor aspektet glede. Unntaket er oversettelsen fra 1936, hvor de har brukt ordet joyful, et ord som er nært forbundet med glede. ”willing and joyful acceptance of responsibility”. Det er mulig at ansvarslyst, fremfor ansvarsglede, er et begrep som i større grad beskriver den egenskapen Truppenführung fremhever som den fremste lederegenskap. I en kultur hvor det var nettopp å ta ansvar eller å stå ansvarlig som ble forventet (English and Gudmundsson, 1994: 63). Bruken av begrepet ansvarsglede eller ansvarslyst er i og for seg uviktig. Ansvarsglede slik det er beskrevet i Truppenführung forstås som et karaktertrekk, hvor kjernen er at individet som har ansvarsglede innehar en lyst eller vilje til å ta eller ha ansvar samt at han nyter eller setter pris på dette. ”A certain willingness to accept, or, more particularly, enjoy


**Oppsummering**


### 3.2 Motivasjonsteori

Det finnes mange teorier som tar for seg motivasjon. Det er vanlig å dele disse inn i fire kategorier: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkaraktetika-modeller.
I oppgaven vil jeg benytte kognitive teorier for å belyse funnene mine, da jeg anser disse å være egnet for å forstå de underliggende motivasjonskreftene som styrer oss (Kaufmann & Kaufmann, 2011: 97). Jeg har valgt ikke å benytte teorier knyttet til mestring, men har fokusert på kognitiv evalueringsteori der man skiller mellom to motivasjonssystemer, ytre og indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2011: 103).

### 3.2.1 Ytre motivasjon

Deci og Ryan beskriver ytre motivasjon som: "en belønning i tradisjonell forstand, som lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfallsavhengig belønning", "Arbeidet er her et redskap for å oppnå belønningen" (Kaufmann & Kaufmann, 2011: 103). Ytre motivasjoner oppstår altså når kilden til motivasjon ligger utenfor oppgaven, den ligger i resultatet.

### 3.2.2 Indre motivasjon


"Autonomi [...] er en følelse av frihet til å gjøre valg om hvordan en vil utføre arbeidet, og de resulerende følelsene av personlig ansvar for disse valgene" - "Ansattes selvbestemmelse er definert som graden av valgfrihet.", personen opplever å ha et reelt valg (Gausdal,

### 3.3 Ledelsesteori

Motivasjonsteoriene jeg har beskrevet ovenfor kan ses i sammenheng med lederskap, der forskjellig lederskap kan gi ulik påvirkning av individet. Jeg har valgt å trekke frem teori om transaksjons- og transformasjonsledeelse, i den hensikt kunne benytte disse i diskusjonen senere og på den måten belyse funnene ytterligere.

#### 3.3.1 Transaksjonsledelse:


3.3.2 Transformasjonsledelse:

4. Resultater

I dette kapittelet vil jeg kort gjøre rede for resultater fra observasjoner samt dybdeintervjuene jeg har gjennomført. Jeg vil ta for meg en kort sammenfatning av data før jeg trekker frem de viktigste funnene jeg vil ta med meg videre i diskusjonen.

4.1 Sammendrag av data

4.1.1 Kadetters beskrivelse av ansvarsglede

På spørsmål om hva de legger i begrepet ansvarsglede svarer samtlige at det handler om en glede eller positiv relasjon knyttet til å ha eller ta ansvar. En glede de sier kommer fra utvikling av seg selv som person, gjennom å påta seg ansvar. De sier at personer som føler ansvarsglede vil ha lettere for å ta ansvar, og at man ved å lykkes i situasjoner hvor man har ansvar vil kunne oppnå en ansvarsglede. En kadett sier følgende: "Det oppstår en glede ved utvikling. Man tar ansvar for å utvikle seg". De snakker om en glede eller positiv relasjon som oppstår i en situasjon eller i etterkant av et ansvar. Denne følelsen kobler de til å lykkes og å føle seg kompetent. Informantene fremhever at det er enklere å ta ansvar når de føler seg kompetente" Jeg har ikke problemer med å ta ansvar innenfor et område hvor jeg har kontroll." sier en kadett.

4.1.2 Ansattes beskrivelse av ansvarsglede

Ansvarsglede beskrives av samtlige ansatte som en følelse eller positiv relasjon ved å ha eller ta ansvar, mer spesifikt presiserer to av informantene at gleden oppstår ved å få påvirke og å være inkludert. En informant svarer også at det er snakk om en vekst knyttet til å gripe ansvaret og få respons på dette gjennom å føle at det går bra og man lykkes. En respondent svarer at hvis man har ansvarsglede: "blir man motivert og stimulert ved ansvar, - det gir energi.” Videre svarer en av de ansatte at ansvarsglede er en konsekvens av lederskapet som utøves: "Ansvarsglede er et sterkere insentiv enn pisk for å få folk til å prestere utover hva man ellers vil forvente, det oppnås gjennom et lederskap hvor enkeltpersoner blir sett.”
4.1.3 Mine observasjoner


Gjennom tiden på Krigsskolen har jeg observert at flere uttrykker motstand mot å ta ansvar. Det er en trend at kadetter kvier seg for å ta føringsroller fordi det blir en ekstra belastning i en ellers travel hverdag. Denne tenden kan man også se på øvelser, hvor samtlige er bevisst på at man vil ha et større utbytte av å stå i føringsrollen, men de fleste slår seg allikevel raskt til ro med å være en blant mengden.

Jeg har også observert kadetter som gir uttrykk for at de setter pris på å ha an svare. Ønsket om å være med å påvirke blir gjerne lagt til grunn for deres motivasjon for ansvaret. Jeg har observert eksempler på dette flere ganger, som for eksempel ved valg av medlemmer til komiteer eller styrer. Her presenter ofte kadettene sin motivasjon for å være del av dette utvalget, og en variant av følgende setning er vanlig å høre: ”jeg ønsker å være med å skape et bra arrangement”. og det virker som det er en forståelse av at det er her personer med ansvars glede vil melde seg

Jeg opplever at det snakkes en del om å ta an svare, og at det ofte presiseres at man ikke kan utvikle seg uten å påta seg an svare. Det oppfordres stadig til at kadetter må gripe de arenaene de kan for å ta en utfordring og å lære av dette. Kadetter sier de tar an svare for å utvikle seg, og å utvikle ansvars glede, men det ser ut til at det ligger en ytre påvirkning bakenfor. Et ønske om en god tjenesteuttalelse eller et ønske om å få en bra tilbakemelding. Det er og kommunisert fra ledelsen på skolen at det skal lønne seg å påta seg an svare i form av verv.

4.2 Viktige funn

En informant opplever en aggressiv fremdyrking av ansvars glede ved skolen, og sier han opplever et press for å ta an svare for ting han ikke interesserer seg for, herunder gjennom å ta ansvar innenfor idrettslaget eller ved å lede sosiale arrangement på skolen. Han har et
inntrykk av at det vil kunne påvirke tjenesteuttalelsen hans i negativ grad hvis han ikke bidrar på arenaer utover de direkte militære arenaene. Han presiserer at det ikke er noe problem å ta ansvar på en øvelse eller lignende.

En kadett uttrykker under intervju at han hadde hatt en positiv erfaring ved å ha et lederverv under et arrangement, og understreket at det var motiverende å få ta beslutninger fremfor å bli ledet.

Nedenfor har jeg samlet øvrige sitater jeg vil benytte i diskusjonen:

"Frykt for å feile, er en viktig forutsetning for utvikling og prestasjon på skolen"

"Jeg har ikke problemer med å ta ansvar innenfor et område hvor jeg har kontroll."

Et ønske om utvikling. "Ta på seg ansvar for å utvikle seg” – ”Føle utvikling gir glede”

"Ansvar bygger ansvars glede”

"Gleden av å ta på seg ansvar fordi du ønsker å påvirke - det er jobben vår

"Ansvars glede er et sterkere insentiv enn pisk for å få folk til å prestere utover hva man ellers vil forvente, oppnås gjennom et lederskap hvor man enkeltpersoner blir sett.” ”Ansvars glede er en konsekvens av å bli ledet på en måte hvor man opplever ansvars glede”

"Ansvars glede – man blir stimulert og motiver ved ansvar, - det gir energi"
5. Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere resultatene i lys av teorigrunnlaget for å oppnå ytterligere innsikt i Krigsskolens forståelse.

5.1 Kadetters forståelse

Basert på funn fra observasjoner og intervju har jeg sett at definisjonen av ansvars glede varier fra person til person. Kadettenes beskrivelser av ansvars glede preges allikevel av en tanke om glede eller positiv relasjon knyttet til å ha eller ta ansvar, og de fokuserer på hvilken følelse man som leder har i situasjonen man tar eller har ansvar. I *Truppenführung* er ikke kjernen i ansvars glede nødvendigvis knyttet til det å føle glede, men den tyske doktrinen presenterer ansvars glede som et karaktertrekk det forventes at ledere innehar og at de med glede påtar seg ansvar. ”A certain willingness to accept, or, more particularly, enjoy responsibility.” (English & Gudmundsson, 1994: 63). Jeg tenker således det er en missforståelse eller oversimplisering å sette likhetstegn mellom ansvars glede og å føle glede, og at begrepet i stor grad handler om en vilje eller motivasjon for å ta ansvar.

Kadettene fokuserer på det følelsesmessige, og legger vekt på at ansvars glede innebærer en positiv relasjon eller glede knyttet til å ha ansvar. I *Truppenführung* er beskrivelsen noe annerledes, og det handler her om en iboende vilje eller motivasjon for å ansvar. For kadettene er altså ansvars glede en følelse av glede, mens det i *Truppenführung* beskrives det som en vilje. Hvis vi ser helt klinisk på kadettenes forståelse og doktrinens beskrivelse ser vi altså at de to definisjonene ikke er direkte sammenfallende, men det er allikevel funn som gir rom for videre diskusjon. Jeg har gjennom observasjoner fått inntrykk av at det eksisterer en forståelse av at ansvars glede, i dette tilfellet å føle glede, gir individet økt vilje til å ta ansvar, og at de som har ansvar glede får energi av å ta ansvar. Kadettenes forståelse, ser ut til å være at gleden skaper en effekt lik det *Truppenführung* beskriver som ansvar glede, en vilje eller motivasjon til å ta ansvar. *Truppenführung* beskriver ikke hva det er som skaper ansvar glede, men snarere slår fast at det er et karaktertrekk. Jeg tenker det allikevel er aktuelt å se ansvar glede i perspektiv av teorier for indre motivasjon, da dette vil gi mulighet til å sette ord på hva som kan bidra til å skape en indre motivasjon, eller ansvar glede.
Det tyske offiserskorpsen som tjenestegjorde under annen verdenskrig og i perioden før er allment ansett for å ha vært meget godt trenet. De var svært profesjonelle og kan uten videre anses å ha vært meget kompetente. Jeg tenker at operasjonsmønsteret deres skapte rom for at officerer kunne oppleve en følelse av empowerment. Det innebærer at man ved å oppfylle de fire dimensjonene: autonomi, kompetanse, meningsfulhet og innflytelse vil oppnå en følelse av empowerment, hvor alle fire dimensjoner påvirker individets indre motivasjon (Gausdal, 2000: 10). Tyskernes Auftragstaktik stilte krav til nettopp kompetente officerer, der de var nødt til å ta beslutninger basert på intensjoner. Dette kan igjen ha skapt en følelse av autonomi, der det var opp til den enkelte officer på stedet til selv å bestemme hvordan oppdraget best bør løses, noe som igjen kan ha gitt en følelse av meningsfulhet der individet i den aktuelle situasjonen opplever at han utgjør en forskjell. En følelse av innflytelse vil også være mulig å oppnå ettersom de ble gitt rom til å påvirke egne omgivelser gjennom å ta initiativ eller i ytterste konsekvens gjennom å bryte en direkte ordre. Jeg tenker det er rimelig å anta at officerenes subjektive følelse av dimensjonene nevnt ovenfor kan ha bidratt til å skape den ansvarsgleden de beskriver som et forventet karaktertrekk, og at ansvarsglede således kan ses på som indre motivasjon for å ta ansvar.

Kadettene sier at ansvarsglede er å føle en glede ved å lykkes eller å utvikle seg når de står i en situasjon hvor de har et ansvar. Spesielt fremheves følelsen av kompetanse. De forteller at det er enklere å ta ansvar når de føler seg kompetente, og de poengterer at kompetanse er en forutsetning for å kunne identifisere ansvar utover de pålagte oppgavene. Kompetanse står som en sentral faktor innen motivasjonsteori og bidrar til å oppnå indre motivasjon. Den innebærer at man føler seg kompetent til å utføre jobben på en suksessfull måte (Gausdal, 2000: 10). Kadettene sier det er enkelt å ta ansvar når man føler seg tilstrekkelig faglig kompetent, eksempelvis sier en informant at: ”Jeg har ikke problemer med å ta ansvar innenfor et område hvor jeg har kontroll.” Dette kan tyde på at kadettene blir indre motivert ved følelsen av å være kompetente, og at det påvirker viljen til å påta seg ansvar der de får bekreftet seg selv som kompetente. Det kan videre tenkes at kadetter har en forståelse av at man kan oppnå en ansvarsglede, indre motivasjon til å ta ansvar, basert på deres følelse av kompetanse.

Observasjoner av kadetter som ønsker å stille til valg ved utvelgelsen av sty rer og komiteer kan ytterligere gi en indikasjon på forståelsen av ansvarsglede. Dette er situasjoner der folk melder seg frivillig til å ta et ansvar, og det ser ut til å eksistere en forståelse av at personer
med ansvarsglede vil melde seg her. Her blir gjerne setningen ”jeg ønsker å være med å skape et bra arrangement” brukt for å beskrive hvilken motivasjon de har før å stille til valg. Det kommer relativt tydelig frem at vedkommende ønsker å være med å påvirke prosessen, noe som vil åpne for muligheten til å ta beslutninger. En av informantene jeg intervjuet hadde hatt en positiv erfaring under en sjesstilling under et arrangement, og understreket at det var motiverende å få ta beslutninger fremfor å bli ledet av andre. Vi kan anta at disse kadettene er ute etter følelsen av autonomi, ”følelse av frihet til å gjøre valg om hvordan en vil utføre arbeidet”(Gausdal, 2000: 10), og at dette ga en økt indre motivasjon. Hvis kadetters forståelse av ansvarsglede bygger på en glede knyttet til autonomi er den således i tråd med beskrivelsen i Truppenführung. I en skolesituasjon der det eksisterer et resultatfokus vil det allikevel fremdeles være tvil knyttet til om disse kadettene er indre eller ytre motivert ettersom å ta ansvar potensielt kan gi belønning i form av tjenesteuttalelse.

Krigsskolen er som kjent en utdanningsinstitusjon hvor kadettene blir målt og vurdert på en rekke arenaer, og det er naturlig at dette vil påvirke individet. Jeg ønsker å trekke frem følgende sitat en gang til: ”Jeg har ikke problemer med å ta ansvar innenfor et område hvor jeg har kontroll.” Denne uttalelsen kan gi et inntrykk av at kadetten ønsker unngå å feile, noe en annen informant også poengterer: ”Frykt for å feile, er en viktig forutsetning for utvikling og prestasjon på skolen”. De ønsker eksempelvis å gjøre det bra fordi det vil gi et godt resultat i form av gode karakterer eller en god tilbakemelding etter å ha hatt en lederrolle, de belønnes altså etter prestasjon.

Informanten som opplever aggressiv fremdyrking av ansvarsglede sier han opplever et press for å ta ansvar for ting han ikke interesserer seg for, og at han har et inntrykk av at det kan få en negativ konsekvens for han hvis han ikke tar ansvar for oppgaver utover de som er av typisk militær karakter. Det virker som at kadetten opplever å være del av kontrollerende omgivelser (Gausdal, 2000:10). En kadett som føler seg presset til å ta ansvar vil sannsynligvis ikke oppleve å ha et reelt valg, dermed er valgfriheten er reduert. Dette vil redusere følelsen av autonomi: ”følelse av frihet til å gjøre valg om hvordan en vil utføre arbeidet, …”. Autonomi og selvbemennelse anses som essensielt for å oppnå indre motivasjon (Gausdal, 2000:10), og i dette tilfellet virker det som at det er snakk om en ytre motivasjon for å ta ansvar, der kadetten føler seg presset til å ta et ansvar fordi det forventes av han. Videre kan det tenkes at kadettens indre motivasjon for å ta ansvar svekkes ytterligere gjennom hans følelse av meningsfulhet(Gausdal, 2000: 10), ettersom det er snakk
om et ansvar han ikke interesserer seg for. Forskning har vist at det er viktig å få oppgaven til å ”dra” istedenfor at ledelsen ”skyver”. Jobben må gjøres meningsfull gjennom identifisering eller ved å finne verdi i oppgaven (Gausdal, 2000:22). Hvis kadetten ikke identifiserer seg med oppgaven eller ser ansvaret som relevant, men tar ansvar for å oppnå en belønning i form av en god tjenesteuttalelse tyder dette på et ytre insentiv.


**Oppsummering**

Kadettene beskriver ansvarsglede som det å føle glede ved ansvar, mens den tyske doktrinen beskriver det som en vilje til å ta ansvar. Fra et slikt perspektiv er ikke kadettenes forståelse av ansvarsglede sammenfallende med beskrivelsen gitt i *Truppenführung*, der det er rimelig å anta at ansvarsglede er en indre motivasjon for å ta ansvar Det ser allikevel ut til å eksistere en forståelse blant kadettene av at ansvarsglede involverer en indre motivasjon for å ta ansvar, og at denne skapes av en følelse av glede basert på autonomi og kompetanse. På den annen side tyder andre funn på det motsatte, der kadetter forstår ansvarsglede som resultat av ytre påvirkning, der frykt for å feile samt et resultatfokus ser ut til å være medvirkende
faktorer. Kadettenes forståelse ser ut til å variere fra person til person. Jeg har gjort funn som peker på at kadetter forstår ansvarsplede som både indre og ytre motivasjon for å ta ansvar. En slik forståelse sammenfaller ikke med beskrivelsen gitt i *Truppenführung*, og vi kan således si at det er en tendens til at kadetters forståelse ikke sammenfaller med den beskrivelsen som er gitt i den tyske doktrinen.

### 5.2 Ansattes forståelse


En informant gir ytterligere indikasjoner på at de ansatte knytter begrepet til indre motivasjon: "Ansvarsplede er et sterkere insentiv enn pisk for å få folk til å prestere utover hva man ellers vil forvente, det oppnås gjennom et lederskap hvor enkeltpersoner blir sett."
Det kan virke som at han gir uttrykk for at han ser ansvarsblede og pisk som motsetninger, der pisken representerer en ytre påvirkning og ansvarsblede er en indre påvirkning. En slik tolkning forsterkes gjennom siste del av sitatet, der han trekker frem at ansvarsblede oppnås gjenom et lederskap hvor enkeltpersoner blir sett. Transformasjonslederskap anses for å være et slikt lederskap, der indreleggende insentiver driver medarbeiderne, og hvor individuelle hensyn til ansatte er et av de fire kjennetegnene ved transformasjonsledere.  

"Individuelle hensyn: Gir folk oppmerksomhet, behandler hver ansatt individuelt, instruerer og gir råd" (Martinsen, 2009:76).


De ansattes beskrivelse av ansvarsblede innebærer som nevnt ovenfor en tanke om glede eller positiv relasjon, de er imidlertid ikke av samme oppfatning hva angår tanker om hva det er som skaper denne gleden. Den ene vektlegger glede ved vekst, en annen glede ved å påvirke, og den tredje gleden ved å være inkludert. På tross av denne forskjellen knyttet til hva de mener skaper en følelse av glede, er fellestrekket hos de ansatte at de snakker om indre insentiver. Glede ved å påvirke kan knyttes til autonomi, vekst knyttet til kompetanse og inkludering kan knyttes til innflytelse. Følelse av innflytelse oppstår der man opplever kontroll over ønskede resultater (Gausdal, 2000:10). Jeg tenker videre det er interessant at de
ansattes beskrivelser av ansvarsglede varierer fra person til person, og jeg tenker at dette er typisk for Krigsskolens forståelse av begrepet. Jeg ser en sammenheng mellom funn fra informantintervju og observasjoner der begge tilnærmingene har vist tegn på en spredt forståelse. Dette belyses ytterligere ved en av de ansattes uttalelser: "Generelt, så opplever jeg ansvarsglede som en pålagt oppgave for kadettene, og [...] organisasjonen er ikke bevisst på begrepet".

Oppsummering

På samme måte som hos kadettene ser vi også at de ansatte legger vekt på følelsen av glede når de beskriver ansvarsglede. Fra et slik perspektiv er ikke de ansattes forståelse av ansvarsglede sammenfallende med beskrivelsen gitt i *Truppenführung*, der det er rimelig å anta at ansvarsglede er en indre motivasjon for å ta ansvar. Blant de ansatte ser det allikevel ut til å eksistere en forståelse av at ansvarsglede i stor grad handler om at individet skal være indre motivert for å ta ansvar. Denne motivasjonen skapes blant annet gjennom følelsen av autonomi og kompetanse. Funn tyder på en bevissthet rundt at et lederskap hvor individet blir sett, vil kunne bidra til ansvarsglede. Transformasjonslederskap kan således tenkes å være gunstig. På tross av forskjellige beskrivelser av ansvarsglede, ser det ut til at de ansatte har en bevisst eller ubevisst underliggende forståelse for at ansvarsglede dreier seg om en indre motivasjon for å ta ansvar, og forståelsen er således delvis sammenfallende med beskrivelsen gitt i *Truppenführung*. 
6. Konklusjon


Kildeliste

Bøker

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


H.Dv. 300/1, Truppenführung. (T.F), I. Teil (Abschnitt I-XIII), (Berlin, E.S. Mittler & Sohn, 1936)


Paulsen, Gerd (1996) Tysk ordbok, tysk-norsk/norsk-tysk. Oslo: Kunnskapsforlaget


Artikler og andre dokumenter


Truppenamt (1933) Heeres Dienstvorschrift300. Truppenführung Oversettelse fra tysk til norsk av amanuensis cand. philol Inge A. Arnesen (Vedlegg 1)

US Army Command and General Staff College (1957) Troop Leading: German field service regulations: USA: The command and general staff school press
Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Oversettelse av *Truppenführung*. Tysk originaltekst, oversatt til norsk av cand. philol amanuensis Inge A. Arnesen
**Intervjuguide**

**Introduksjon** (kursivert tekst leses opp som introduksjon for alle intervjupersonene)

*Takk for at du tok deg tid til dette intervjuet. Oppgavens problemstilling er knyttet ledelse, og mer spesifikt rundt ansvar. Formålet med dette intervjuet er å få belyst din forståelse av spørsmålene mine. Det vil bli benyttet diktafon under intervjuet. DU vil forblie anonym, og opptaket vil bli slettet når bearbeidelsen av dataene er gjennomført.*

Samtykker du at anonyme sitater fra dette intervjuet brukes i oppgaven?

Ja  Nei

Underskrift/dato:

---

**Faktaspørsmål**

Hvor gammel er du?

Hvor lenge har du jobbet i Forsvaret før du begynte på Krigsskolen?

Har du vært i internasjonal tjeneste?

**Innledende spørsmål**

Hva legger du i begrepet ansvar?

**Overgangsspørsmål**

Hva skal til for at du tar ansvar? Hvorfor vil du ta ansvar? Hva gjør at andre ønsker å ta ansvar?

I Krigsskolens nye visjon står følgende:

Formål: "Krigsskolen skal rekruttere, utdanne og utvikle officerer som forvalter samfunnsopdraget med ekspertise, og leder med ansvarsglede."

Verdigrunnlag, pkt – Ansvar: "Krigsskolen vil dyrke fram ansvars glad hos kadetter og ansatte."

Hva tenker du om det?
Nøkkelspørsmål

Har du hørt begrepet ansvarsglede før, og i så fall i hvilken sammenheng?

Vet du hvilken opprinnelse begrepet AG. har?

Hva er din forståelse av begrepet ansvarsglede?

Hva skaper ansvarsglede?

Avsluttende spørsmål

Er det noe du ønsker å legge til eller ytterligere kommentere eller presisere før vi er ferdige med intervjuet?

Takk.