



FORSVARET
Forsvarets høyskole

Should I stay, or should I go?

*Hvorfor slutter operatører i kampskvadronene i Forsvarets
spesialstyrker?*

Joakim Lystad

Masteroppgave
Forsvarets høyskole
vår 2021

Forord

Dette prosjektet begynte med en idé om å snakke med en håndfull operatører som hadde sluttet i kampskvadronene i Forsvarets spesialstyrker (FS), for å fange noen av sluttårsakene. Jeg endte med å intervju alle som har sluttet de siste fem årene. Prosjektet ble dermed mer arbeidskrevende, men også mer givende. Nå vet vi nemlig mye mer om hva som leder til at operatørene slutter for tidlig, og FS har et bedre kunnskapsgrunnlag for å øke ståtiden.

Jeg vil rette en stor takk til min fremoverlente veileder Stian Kjeksrud for et lærerikt samarbeid. Han har alltid vært tilgjengelig med gode ideer, samtidig som han er meget faglig dyktig og kunnskapsrik. Videre vil jeg rette en like stor takk til min andre veileder Tone Danielsen for motivering, guiding, sparring og kunnskap om spesialstyrker. Tone har alltid stilt opp og vært en meget viktig bidragsyter for oppgaven. Det var dere som fikk meg til å skjønne metode, ingen andre.

Denne oppgaven hadde ikke blitt noe av uten at operatører som har slåss med det norske flagget på høyre skulder hadde stilt opp til intervjuer. Alle som har blitt forespurt, har uten å nøle, stilt seg til disposisjon. Takk for deres engasjement for oppgaven, men først og fremst takk for den jobben dere har gjort for Norge.

Kommaregler og orddelinger har aldri vært min sterke side. Takk til Joakim Lystad (sr.) for korrekturlesing.

Torgeir og Brage, dere hadde troa, det hadde ikke jeg. Takk!

Sist, men ikke minst, vil jeg takke min kone Nina for uvurderlig støtte gjennom en utfordrende studietid.

«I was down, but not out»

Joakim Lystad

Sammendrag

Det dynamiske operasjonsmiljøet med store sikkerhetspolitiske endringer og en enorm teknologisk utvikling krever mer av den enkelte operatør i Forsvarets spesialstyrker (FS) enn tidligere. Det er derfor behov for å øke kompetansen og ståtiden til den enkelte operatør. Denne oppgaven undersøker hvorfor operatører i kampskvadronene slutter, slik at FS kan identifisere tiltak som begrenser eller stanser avgangen.

Oppgaven nytter en kvalitativ, komparativ metode. Jeg har søkt etter eksisterende forklaringer i litteratur om hvorfor ansatte slutter, basert på empiri fra både det sivile arbeidslivet og den militære profesjon. Jeg bygger også mye på egne erfaringer fra dette praksisfeltet. Til sammen har det gitt meg mulighet til å utvikle et sett med hypoteser som jeg har testet i intervjuer med alle operatørene som har sluttet med T-35 kontrakt i FS i perioden 2016 til 2020 og blitt sivile.

Jeg finner at årsakene til at operatørene slutter er sammensatte. Imidlertid er det noen faktorer som utpeker seg som viktigere enn andre. Negativ påvirkning på privatlivet av arbeidets karakter og innhold er den viktigste årsaken. Den gjør seg spesielt gjeldende når operatører skifter livsfase. Videre er pendling en meget viktig årsak til at operatørene slutter. Likeledes er konvensjonalisering av spesialstyrkene også en meget viktig årsak til at operatørene slutter. Mangel på sivil kompetanseheving, arbeidspress og høyt tempo, manglende karriere- og tjenesteplaner, dårlig personellivaretagelse og dårlig styring, samt lavt antall deployeringer, er også viktige årsaker til at operatører slutter.

Litt overraskende finner jeg at de risikofylte aspektene ved jobben og operatørens fysiske og psykiske helse er del av forklaringen på hvorfor operatørene tjenestegjør lenge. Noe mindre overraskende er funnet om at lønn og bonusordninger er med på å forlenge ståtiden. Det er også viktig å ta med seg at operatørene er godt fornøyde med både arbeidsmiljøet og det operative lederskapet. I mange tilfeller har flere av disse faktorene vært med på å *forlenge* ståtiden til operatørene.

Basert på funnene har jeg utviklet tre overordnede policyråd til FS som kan være med på å øke ståtiden for operatører. De er:

- 1. Sett operatøren i sentrum – de er den spisse ende**
- 2. Hold spesialstyrkene spesielle – reduser konvensjonaliseringen**
- 3. Gi operatørene flere normale hverdager**

Summary

The dynamic operating environment, including major changes in the security policy and the rapidly increasing technological development, requires more from the individual operator in the Norwegian Special Operations Forces (NORSOF) than before. There is, therefore, a demand for measures that can contribute to increasing the length of the special operators' service. This thesis examines why operators within the combat squadrons in NORSOF quit and identifies measures which may limit the number of premature departures.

This thesis uses a qualitative, comparative method. I have done extensive literature reviews on turnover, and in this thesis, I am using empirical data from both civilian work life and the military profession. I have also drawn from my own experiences. Together, these data have given me the opportunity to develop a set of hypotheses that I have used and tested in interviews with *all* the operators with T-35 contract who left NORSOF between the period of 2016 to 2020.

Findings show that reasons for why these operators are quitting are comprehensive. Notwithstanding, there are some key factors which stand out. Negative impact on operators' private lives because of the content of work is the most important reason. This is particularly relevant when there is a change in life circumstances for the operators. Furthermore, commuting and conventionalization of special operations forces are significant contributors as to why the operators are quitting. The lack of educational possibilities, work pressure, lack of career opportunities and plans, poor personnel policies and management, as well as lack of deployments, are other important reasons why operators leave.

Somewhat surprisingly, I find that the high-risk aspects of the job and the operators physical and mental health are part of the explanations given for why the operators serve for a long time. Somewhat less surprisingly, it has been found that salaries and bonus incentives reduce turnover. It is also important to bear in mind that the operators are very satisfied with both the working environment and the operational leadership. In many cases, several of these factors have contributed to *extending* the service of the operators.

Based on these findings, I have developed three main policy recommendations for NORSOF which may help to prevent high turnover amongst operators. These are:

- 1. Prioritize the operator first – they are the tip of the spear**
- 2. Keep special operations forces *special* – reduce conventionalization**
- 3. Provide operators with more traditional working hours**

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Problemstilling	5
1.2 Definisjoner	6
1.3 Avgrensing	7
1.4 Oppgavens struktur	7
2 Eksisterende forklaringer på hvorfor ansatte slutter	8
2.1 Generelle forklaringer på hvorfor ansatte slutter i jobben	8
2.2 Spesifikke forklaringer på hvorfor militært ansatte slutter i jobben	19
2.3 Egne erfaringer fra spesialstyrkene på hvorfor operatører slutter	22
2.4 Fire hypoteser som kan forklare hvorfor operatører slutter	24
3 Forskningsdesign	25
3.1 Metode og utvalg	25
3.2 Forskningsetiske forhold	28
3.3 Data	31
4 Analyse	35
4.1 Hypotese 1 – Arbeidets påvirkning på privatlivet	36
4.2 Hypotese 2 – Sivil kompetanseheving og karriere- og tjenesteplaner	47
4.3 Hypotese 3 – Konvensjonalisering av spesialstyrkene	49
4.4 Hypotese 4 – Lavt antall deployeringer	52
4.5 Andre forklaringer på hvorfor operatører slutter	53
5 Konklusjon	58
5.1 Videre forskning	60
5.2 Anbefalinger	61
6 Litteraturliste	63
7 Vedlegg	68

Figurer

Figur 1: Maslows behovspyramide

Figur 2: Herzbergs to-faktor modell

Tabeller

Tabell 1: Sammenligninger av utdanningskostnader.

Tabell 2: Interne og eksterne årsaker for *turnover*.

Tabell 3: Variabler fra intervjuene.

Tabell 4: Oppsummering hypotese 1.

Tabell 5: Oppsummering hypotese 2.

Tabell 6: Oppsummering hypotese 3.

Tabell 7: Oppsummering hypotese 4.

Tabell 8: Oppsummering av funn.

1 Innledning

Humans are more important than hardware. (Collins, 1987)

I de amerikanske spesialstyrkenes *SOF Truths* fremkommer det at mennesker er viktigere enn våpensystemer (USSOCOM, 2009). *The SOF Truths* ble skrevet på 1980-tallet av John Collins, en amerikansk pensjonert oberst og forsker, og er bygget på sentrale spesialstyrkeinnsikter. På samme måte stadfester det norske Forsvaret i 2020 at personellet med sin kompetanse er dets viktigste ressurs (Regjeringen, 2020, s. 57). Sjef Forsvarets spesialstyrker (FS), generalmajor Gråtrud, speiler dette direkte og uttrykker i sin visjon for FS mot 2030:

Oppgavene våre blir mer komplekse, og våre operasjoner blir mer sammensatte og krevende. Kravet til kompetanse øker. Vår evne til å levere bygger på en plattform av kompetanse, holdninger, motivasjon og ferdigheter. Personellet er derfor vår viktigste ressurs og vår høyeste prioritet. Våre operatører og spesialister er grunnfjellet vi bygger Forsvarets spesialstyrker på. (FS, 2019, s. 3)

Til tross for at operatørene er ansett som grunnfjellet i virksomheten, virker det som om FS mister sine operatører for tidlig. I gjennomsnitt slutter de etter 7 år i tjeneste. Økonomiske investeringer og verdifull kompetanse går tapt når operatører slutter. Vi vet jo at de har viktige og spennende jobber med god lønn og et godt arbeidsmiljø. Hva kan forklare at de allikevel velger å slutte? Denne oppgaven søker nettopp å analysere det spørsmålet, gjennom å snakke med dem det gjelder.

Etter fremleggelsen av den reviderte langtidsplanen for Forsvaret i oktober 2020 var forsvarssjefen og opposisjonen på Stortinget enige i at ambisjonene for rekruttering var for lave i planen (Johnsen, 2020). Selv om økt kvalitet i rekruttering er viktig, er det like viktig å beholde det stadig tjenestegjørende personellet. Det er spesielt viktig for FS, som er avhengig av svært godt trente operatører som det tar lang tid og mye ressurser å utvikle.

Innføringen av Forsvarets ordning for militært tilsatte (OMT) i januar 2016 medførte en personellstruktur bestående av et spesialistkorps og et offiserskorps. I dag innrettes offisersutdanningen og -tjenesten mot et vertikalt karriereløp, der det forventes at offiserene sitter i stilling i to til tre år før de søker seg videre for ytterligere erfaring eller ansvar. Spesialistutdanningen og -tjenesten er derimot innrettet mot et horisontalt karriereløp, hvor majoriteten av personellet forventes å spesialisere seg innen ett eller flere fagfelt karrieren ut. Minoriteten forventes å inngå som lederstøtte for offiserene langs hele gradsstrukturen. Innføringen av OMT omhandlet en rekke aspekter, men den viktigste begrunnelsen var å legge til rette for *økt* ståtid for spesialistene.

I milepælsplanene for OMT står det blant annet at Forsvaret skal «styrke den operative evnen gjennom å øke ståtid og erfaringsnivå» (Forsvaret, 2015, s. 3). Selv om ordningen ennå ikke har fått virket så lenge, beskriver Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) at for mange spesialister fortsatt slutter etter få år (FFI i Svendsen-utvalget, 2020, s. 26).

Hvorfor er det viktig for Forsvaret å holde lenger på spesialistene? Noe av forklaringen handler om endringer i verden rundt oss. Sikkerhetspolitiske endringer skaper et dynamisk trusselbilde for Norge. På den ene siden har militærmakten fått økt handlingsrom som politisk instrument i hele konfliktspekteret, også under terskelen for krig. På den annen side har den rivende teknologiske utviklingen satt statlige og ikke-statlige aktører i stand til å forfølge de samme målene gjennom bruk av ikke-militære virkemidler (Etterretningstjenesten, 2020, s. 9). De tidligere klare skillelinjene i konfliktspekteret er i stor grad blitt visket ut. Banebrytende teknologi har ført til det Kilcullen kaller *democratization of technology*. Teknologi har blitt billigere og er tilgjengelig for alle, hvilket betyr at irregulære styrker i dag har tilgang til teknologiske kapabiliteter som kun nasjonalstater hadde for et par tiår siden (Kilcullen, 2013, s. 176). Hybrid krigføring¹ nyttes hyppigere i både fred, krise og krig. Denne situasjonen er krevende for Forsvaret. I tillegg lever vi i en tid med usikre globale konjunkturer, ikke minst på grunn av økt stormaktsrivalisering og nå senest covid-19 pandemien. Usikkerheten kan føre til enda hardere prioriteringer om ressursene mellom ulike sektorer. Budsjettene til Forsvaret har økt de siste årene, men det er usikkert om den utviklingen vil fortsette. Like fullt trenger Norge et forsvar som, sammen med NATO, kan garantere for nasjonens sikkerhet. Oppbygging av strukturen, økt beredskap, reduserte klartider² og styrkning av *personellsituasjonen* var essensen i Forsvarssjefens fagmilitære råd (FMR) 2019 (Forsvaret, 2019a).

For en strategisk kapabilitet som FS, stilles det dermed høyere krav til personellet, noe som også fordrer lengre ståtid. For det første har oppdragsporteføljen til FS blitt bredere og mer kompleks, med oppgaver i fred og krise som til dels krever annen kompetanse enn den som trengs i krig. For det andre krever den raske teknologiske utviklingen mer spesialisering for den enkelte operatør innen ett eller flere fagfelt, samtidig som grunnkompetansen må opprettholdes. Både opplæring og vedlikeholdstrening av operatører er tidkrevende. For det tredje krever fellesoperasjoner i dagens operasjonsmiljø mer samhandling, integrasjon og interoperabilitet. Det kreves økt kompetanse hos den enkelte, men også økt erfaring og modenhet. I sum kreves det mer av den enkelte enn før. En forutsetning for å håndtere dette, er å øke ståtiden hos operatørene.

¹ Hybrid krigføring: Krigføring med kombinert bruk av militære og ikke-militære virkemidler (Hæren, 2021, s. 7).

² Klartider: Den tiden en gitt avdeling har til disposisjon fra beslutningen om styrkeoppbygging er tatt til avdelingen skal være klar til å løse oppdrag, i en krise- eller krigssituasjon (Regjeringen, 2020, s. 44).

Det tar til sammen tre år å utdanne en operatør til godkjent spesialjeger eller marinejeger. Utdanningen består av ett år som vernepliktig, ett år på seleksjon/grunnutdanning og ett år på prøve i kampskvadronene. Det er utfordrende å beregne hvilke kostnader som skal høre med i regnestykket for å finne ut hva utdanningen av en operatør koster. Basert på informasjon fra Forsvarets spesialkommando (FSK) og egne erfaringer vil et estimat på hva det koster å utdanne en operatør, være minimum et sted mellom 4-5 millioner NOK³. Til sammenligning viser en undersøkelse FFI gjorde i 2007 at det kostet ca. 0,4 millioner NOK i 2020 kroner å utdanne en vernepliktig soldat i løpet av førstegangstjenesten (Steder, 2007, s. 22, 26). Videre skriver Svendsen-utvalget at det koster 0,8 millioner NOK over tre år å utdanne en flytekniker i Luftforsvaret, mens det koster 1,3 millioner NOK over 1,5 år å utdanne en vognkommandør i Hæren (Svendsen-utvalget, 2020, s. 28). Til sammenligning kostet det ca. 3,6 millioner NOK i 2020 kroner å utdanne en lege. Den utdanningen tar dobbelt så lang tid som utdanningen av en operatør, og de fleste leger jobber som det til de blir pensjonister (ANSA, 2020, s. 1). Videre, basert på informasjon fra Politihøgskolen (PHS), vil et omtrentlig estimat på hva den tre-årige bachelor utdanningen for politibetjenter koster, ligge på ca. 0,6 millioner NOK pr. student⁴.

Tabell 1. Sammenligninger av utdanningskostnader.

Utdanning	Utdanning (år)	Kostnad utdanning pr. år	Total kostand utdanning
Operatør i FS	3	1,5 millioner NOK	4,5 millioner NOK
Lege	6	0,6 millioner NOK	3,6 millioner NOK
Vognkommandør	1,5	0,9 millioner NOK	1,3 millioner NOK
Flytekniker	3	0,3 millioner NOK	0,8 millioner NOK
Politibetjent	3	0,2 millioner NOK	0,6 millioner NOK
Vernepliktig soldat	1	0,4 millioner NOK	0,4 millioner NOK

Det er utfordrende å sammenligne de ulike summene fordi det nyttes ulike regnemåter. Likevel gir tabell 1 en indikasjon på forskjellene i utdanningskostnad mellom ulike profesjoner. Hovedpoenget er

³ Den summen inkluderer lønn/tillegg, arbeidsgiveravgift, reise/kost og losji, bekledning og utstyr, ammunisjon og instruktørstøtte, men ikke eiendom, bygg og anlegg (EBA), flytimer, seilingsdøgn, vedlikehold, drift etc.

⁴ Samtale med avdelingssjef for bachelorutdanningen ved PHS, Geir Valaker, 10.11.20. Utrekning: PHS årlig budsjett er på ca. 650 millioner NOK (JD, 2020, s. 109). Ca. 65% (400 millioner NOK) av PHS årlige budsjett går med til bachelorutdanningen. 400 millioner NOK delt på 3 kull, gir ca. 133 millioner NOK pr. kull i året. 133 millioner NOK delt på 720 studenter pr kull, gir ca. 0,2 millioner NOK pr. år pr. student. 0,2 millioner NOK multiplisert med 3 år, gir ca. 0,6 millioner NOK pr. student for hele bachelor utdanningen.

å vise at utdanningen av operatører i spesialstyrkene er svært ressurskrevende og at det dermed er lengden på ståtiden som gevinstrealiserer utdanningskostnaden. Imidlertid er det ikke bare utdanningskostnaden som må vurderes. Gjennom utdanningen og tjenesten erverver operatører kunnskap, ferdigheter og erfaring, som utgjør operatørens samlede kompetanse. Når en operatør slutter tidlig, taper spesialstyrkene ikke bare utdanningskostnaden, men også kompetansen som operatører tilegner seg gjennom tjenesten. Det er kompetansen som gir operativ effekt, og den er langt viktigere enn den økonomiske kostnaden. Også blant operatørene selv er det en klar formening om at økt ståtid har mye å si for kompetanse og kvalitet. Samtlige som har blitt intervjuet, indikerer at operatører slutter for tidlig; her beskrevet gjennom et sitat fra en erfaren operatør i FSK:

Ja definitivt! Folk slutter når de er best. Folk slutter når de begynner å bli reflekterte, har påvirkning og erfaring. (FSK 09)

Spesialstyrker er en ressurs som blir benyttet for å oppnå politiske og strategiske målsettinger, og som opererer der konvensjonelle styrker ikke kan. Det stiller naturlig nok høye krav innenfor en rekke elementer som ressurstilgang, ledelse, trening, utstyr og ikke minst personell. Operatører i spesialstyrkene går gjennom en krevende og kompleks seleksjon. Det er for å sikre at kampskvadronene sitter igjen med personell som er kapable, fysisk og psykisk robuste, kan jobbe i team og har viljen til å løse oppdrag uavhengig av forutsetningene. Selve tjenesten er krevende og kompleks. Den innebærer skarpe, risikofylte operasjoner nasjonalt og internasjonalt. Trening og øving innebærer også risiko. Høyt arbeidstempo innebærer stort arbeidspress og mye tid borte fra familie og venner. Samtidig opplever de fleste operatører at de gjør en særdeles meningsfylt jobb, i tjeneste for Norge. Videre har de en relativt god lønn i ung alder og en spennende og utfordrende arbeidsplass med en stor porsjon av konkurransementalitet. Flere finner også motivasjon gjennom et stadig ønske om personlig og felles utvikling. Alle disse faktorene kan tenkes å påvirke arbeidssituasjonen til den enkelte og er medvirkende til beslutningen om de skal slutte eller fortsette.

Bemannings- og rekrutteringsselskapet Randstad gjennomførte nylig dybdeintervjuer med 4000 norske arbeidstakere i sivil sektor. I den undersøkelsen fant de ut at norske arbeidstakere stod i jobben i drøye fem år i snitt (Børresen, 2019). I dag er gjennomsnittlig tjenestetid for operatører i FS ca. ni år. Ståtiden for de 20 operatørene som er intervjuet i denne undersøkelsen og som alle har sluttet, er i gjennomsnitt 6,9 år. Forskjellen mellom de som har sluttet etter 2016 og de som stadig tjenestegjør, er ikke mer enn drøyt to år. Imidlertid gir en økning av ståtiden på selv to år en positiv effekt for kampskvadronenes samlede kompetanse og erfaring. Det gjør kampskvadronene enda bedre rustet for å løse krevende oppdrag. Sjef FS har selv konstatert at ståtiden for operatører i kampskvadronene er for lav:

Operasjonsmiljøet blir stadig mer komplisert, og vi må samhandle med flere aktører. For FS er det derfor avgjørende å øke ståtiden på operatørene. (Generalmajor Torgeir Gråtrud, sjef FS)⁵

Operatørene selv, som kanskje best vet hvor skoen trykker, mener også at ståtiden er for lav. Gjennomsnittet av mine respondenters anslag av ideell ståtid er 11,5 år for at kampskvadronene skal få mest effekt, her eksemplifisert av en operatør i Marinejegerkommandoen (MJK):

10 til 12 år. Da har du nok tid til at du blir god i faget, og du har nok kompetanse og erfaring til at du kan bidra ordentlig og videreføre kompetanse og erfaring til andre. Og så takker du for kaffen når det liksom er nok. (MJK 10)

Operatørene i spesialstyrkene er både spesialister og generalister. Det er fordi operatører i spesialstyrkene skal kunne operere i alle domener, under alle forhold, samt løse oppdrag som ingen andre kan løse. Spesialstyrker skal kunne løse ukonvensjonelle oppdrag med høy risiko, ofte i små team. I sum gjør dette spesialstyrkene meget sårbare hvis det er stor *turnover*⁶. Sårbarheten er større enn i de fleste andre militære enheter fordi spesialstyrkene er fullt og helt avhengige av samspillet mellom de enkelte operatørene i teamet. Å øke ståtiden på operatørene i kampskvadronene bør være et av de viktigste satsingsområdene for norske spesialstyrker. Det er først og fremst av operative årsaker, men også av økonomiske. Modne og erfarne operatører som står lenger, setter FS i enda bedre stand til å løse fremtidens komplekse oppdrag. Det gir Norge et enda bedre sikkerhetspolitisk «*multi-tool*» i verktøykassen.

1.1 Problemstilling

Jeg har i hele min operative karriere erfart at FS mister verdifull kompetanse i kampskvadronene for tidlig. Hvordan kan FS og Forsvaret kontre denne problematikken som trolig vil bli enda mer prekær når avdelingene vokser og behovet for erfarent personell blir avgjørende? FSK og MJK synes ikke å ha fokusert nok på dette. Selv om begge avdelinger har vokst kraftig de siste 20 årene, og ståtiden for operatører har økt noe, har avdelingene ikke greid å øke ståtiden for operatører i takt med kravet til personellens kompetanse som følge av økt kompleksitet i oppdragene. Imidlertid har det siden FS ble etablert som en driftsenhet (DIF) i 2014 vært oppmerksomhet rundt problematikken. For det første ble dette vist gjennom at FS var en av pådriverne for OMT. For det andre vises det gjennom prosjektet *Helhetlig personellivaretagelse* (HPI) i FS. Det arbeidet er en viktig del av sjef FS visjon *Utvikling av spesialstyrkene mot 2030*.

⁵ Personlig kommunikasjon med sjef FS 10. september 2020, Oslo.

⁶ *Turnover*: Den personalomsetningen som skjer innenfor en virksomhet i en gitt tidsperiode (Grimsø, 2004, s. 46).

I denne oppgaven undersøker jeg hvilke forhold som leder frem til at operatørene slutter for tidlig og analyserer om det er noen forhold som fremstår som viktigere enn andre. Jeg tar utgangspunkt i FS' ambisjon om å øke ståtiden på operatører i kampskvadronene og søker å finne svar på følgende problemstilling: *Hvorfor slutter operatører i kampskvadronene i Forsvarets spesialstyrker?*

1.2 Definisjoner

Spesialoperasjoner og Forsvarets spesialstyrker

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) definerer spesialoperasjoner slik:

...militære aktiviteter utført av spesielt utvalgte, organiserte, trent og utrustede styrker som benytter ukonvensjonell særskilt taktikk, teknikk og innsatsmetoder. Disse aktivitetene utøves i fred, krise og væpnet konflikt, uavhengig av, eller koordinert med konvensjonelle styrker. Politiske og militære hensyn kan kreve fordekte, skjulte eller diskrete metoder og vilje til å akseptere en grad av militær og politisk risiko som ikke er vanlig i konvensjonelle operasjoner. (Forsvarsstaben, 2019, s. 131-132)

FS ble opprettet i 2014 som en egen driftsenhet, på lik linje med Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Heimevernet. FSK og MJK ble flyttet fra henholdsvis Hæren og Sjøforsvaret og plassert som to taktiske avdelinger underlagt sjef FS. Både FSK og MJK er organisert med en struktur med kampskvadroner og støtteskvadroner. Kampskvadronene utgjør kampkraften og er den spisse enden i avdelingene. Kampskvadronene består nesten utelukkende av spesialister og offiserer som er selekterte spesialjegere (FSK) eller marinejegere (MJK). Etter OMT er spesialistene i klart flertall. Offiserene er yrkestilsatt og følger det vertikale karrieresystemet, mens spesialistene er kontraktsbefal, tilsatt hovedsakelig med T-35 (Tilsetning til 35 år) eller et fåtall med T-60 (Tilsetning til 60 år), og følger det horisontale karrieresystemet. Spesialistene er de som skal stå for kontinuiteten i kampskvadronene.

Operatør

Tidligere ble alt selektert personell i kampskvadronene kalt operatører. Operatør er i denne oppgaven definert som de spesialister (OR) som er selekterte spesialjegere eller marinejegere og som jobber i kampskvadronene i FS. Hittil er det kun menn som er eller har vært operatører i FS.

Spesialist/OR

OR er forkortelse for *other ranks* (andre grader) og er en NATO-betegnelse for et gradssystem for øvrige militært tilsatte (grenaderer, konstabler og befall) (Forsvaret, 2015, s. 4). I Norge kalles de spesialister.

Ståtid

Ståtid defineres som hvor mange år en operatør jobbet i kampskvadronene i FS før operatøren sluttet og ble sivil.

1.3 Avgrensning

Oppgaven avgrenses til å omhandle operatører som har sluttet i kampskvadronene i FS og blitt sivile etter innføringen av OMT i 2016 og fram til og med desember 2020. Innføringen av OMT var en naturlig tidsmessig avgrensning fordi den førte med seg nye ordninger for karriere- og tjenesteplaner, grad og lønn. I tillegg var økning av ståtiden en viktig målsettingen for OMT. Det var derfor relevant å studere fenomenet etter at den ordningen ble innført. Samtidig var det nødvendig å avgrense tidsmessig for å begrense antallet operatører som skulle intervjues. Videre ble studien avgrenset til å undersøke operatørene fordi det er de som besitter majoriteten av stillingene i kampskvadronene. Det er viktigst for FS å øke ståtiden for den personellkategorien. Jeg har intervjuet *samtlig*e operatører som har sluttet og blitt sivile etter 2016 med T-35 kontrakt. Det styrker funnene fra analysen. Enkelte operatører med T-60 kontrakt slutter også før kontraktens utløp, men de representerer ikke det samme problemet, da de uansett har en langt høyere ståtid. Dermed har jeg intervjuet alle som er relevante for oppgavens problemstilling. Dette hindrer potensielle *bias* som kan oppstå når en følger andre metoder og baserer seg på et utvalg av populasjonen av relevante caser. Jeg avsluttet intervjuene i oktober 2020 for å få tid til å analysere resultatene.

1.4 Oppgavens struktur

I oppgavens andre del redegjøres det for eksisterende kunnskap om *turnover* og sluttårsaker, både fra sivil og militær sektor. Basert på den kunnskapen utleder jeg fire hypoteser som kan være med på å forklare hvorfor operatører slutter i FS. I oppgavens tredje del beskrives den metodiske tilnærmingen til å besvare forskningsspørsmålet, hvordan jeg har hentet inn data, hvilke styrker og svakheter dataene har og hvordan jeg deretter har analysert informasjonen. I oppgavens fjerde del analyser jeg empirien fra intervjuene opp mot de fire hypotesene og utleder funn som besvarer forskningsspørsmålet. Jeg avslutter med en oppsummering, konsekvenser for videre forskning og policyanbefalinger til FS.

2 Eksisterende forklaringer på hvorfor ansatte slutter

Hensikten med dette kapitlet er å kartlegge eksisterende kunnskap om hvorfor ansatte slutter i jobben. Det finnes mange generelle forklaringer i eksisterende litteratur, men få spesifikke forklaringer på *turnover* i militære kontekster, og nesten ingen basert på empiri fra spesialstyrkene. Jeg kombinerer derfor de mest relevante generelle forklaringene med den beste innsikten vi har fra studier i militære kontekster, inkludert noen få tidligere studier av sluttårsaker i spesialstyrkemiljøer, og min egen erfaring fra FS.

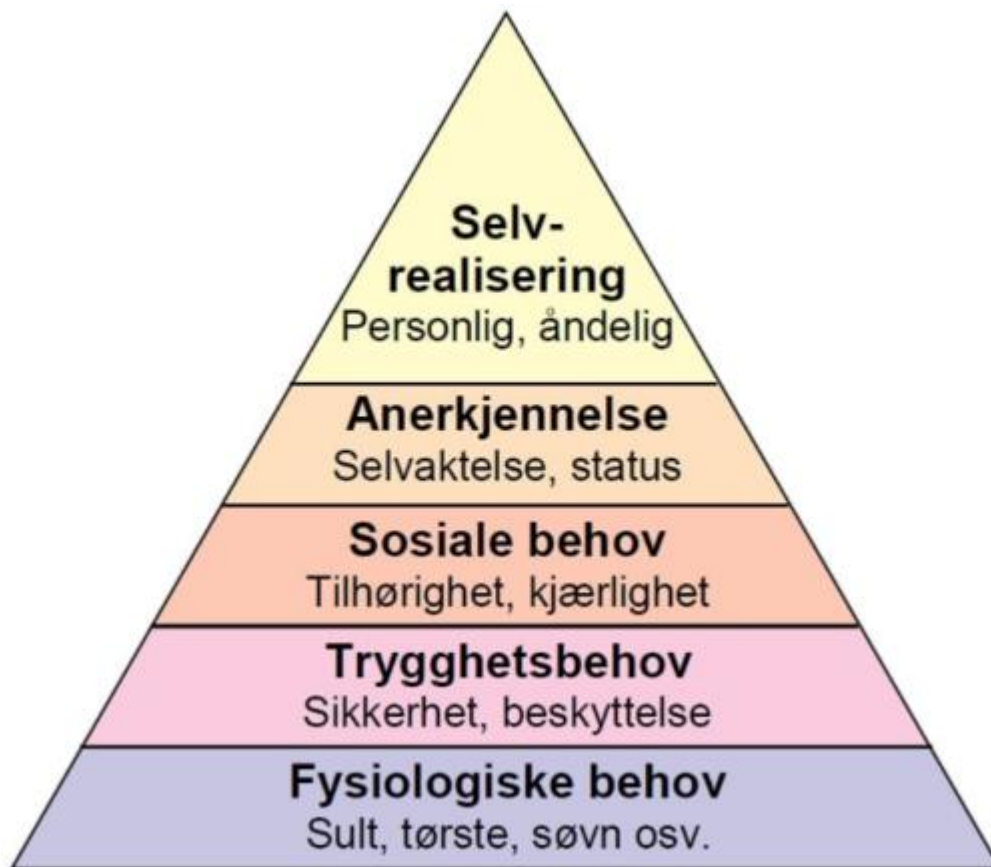
For å fange generelle forklaringer på hvorfor arbeidstakere slutter, har jeg blant annet latt meg inspirere av masteroppgaven *Hvordan vil ny ordning for militært tilsatte påvirke den uønskede turnoveren blant grenaderene i Telemark Bataljon?* (Skeie, Østbye & Tandstad, 2018). I likhet med den oppgaven benytter jeg Maslows behovsteori og Herzbergs to-faktorteori for å forklare motivasjon og ytelse, samt relevant turnover-teori som utgjør kunnskapsgrunnlaget for videre undersøkelser. Videre vil jeg redegjøre for forklaringer basert på empiri fra militære kontekster. Avslutningsvis bruker jeg mine egne erfaringer fra FS om hvorfor operatører slutter og utleder hypoteser som senere undersøkes systematisk i analysen. Hensikten med å lete i eksisterende kunnskap er å finne det beste utgangspunktet for å svare på forskningsspørsmålet. Deretter analyseres hypotesene i møte med empirien fra intervjuene, som også fanger andre forklaringer på hvorfor operatører slutter.

2.1 Generelle forklaringer på hvorfor ansatte slutter i jobben

Grunnleggende menneskelige behov

Maslows behovsteori er en av de mest anerkjente bidragene for å forklare menneskers forventninger i livet. Han hevdet at mennesker har fem grunnleggende behov. De er i hierarkisk rekkefølge: fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering. Logikken er at behov på lavere nivå må tilfredsstilles for at behov på høyere nivå skal få betydning. Likevel hevdet Maslow at dynamikken i hierarkiet vil variere fra menneske til menneske (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251-252).

Figur 1. Maslows behovspyramide (Maslow, 1943).



Hvilken betydning har så Maslows behovspyramide for å forklare ståtid for operatører i FS? Logikken jeg baserer meg på her er hvorvidt jobben som operatør i FS dekker de grunnleggende menneskelige behov og en antagelse om at operatører vil slutte dersom jobben ikke tilfredsstillende disse. Det kan hevdes at de fysiologiske behovene har liten eller ingen betydning for ståtiden fordi mennesker i vår tid, selv i spesialstyrkene, får dekket behov for mat, vann, varme osv. Selv om operatører i spesialstyrkene av og til blir utsatt for eksempelvis lite søvn og mat, er det noe de vet at tjenesten til tider vil innebære, samtidig som de blir trent og kompensert for det.

Opplevelsen av om trygghetsbehov er dekket vil sannsynligvis variere mellom operatørene. God sikkerhetskultur og bra utstyr vil øke tryggheten og redusere sjansen for at operatører slutter for tidlig. Men, trening, øving og gjennomføring av spesialoperasjoner innebærer betydelig risiko, det er redusert trygghet. Likeledes vil redusert fysisk eller psykisk helse, eller frykt for at det kan komme til å inntreffe som følge av tjenesten, kunne redusere tryggheten og ståtiden.

De sosiale behovene dekkes for mange av god avdelingskultur, tett samhold og kameratskap. For noen operatører, og spesielt operatører med egen familie kan, øvelser og deployeringer⁷ innebære et savn av sosiale behov. Sosiale behov som ikke blir dekket, kan følgelig påvirke ståtiden negativt.

Behovet for anerkjennelse vil nok oppleves godt dekket av mange fordi operatørene er del av en eliteavdeling som høster stor anerkjennelse internasjonalt, nasjonalt, politisk, i Forsvaret og i samfunnet for øvrig. Operatørene tjenestegjør for Norge med flagget på skulderen. Det gir en særegen status og prestisje å være del av en slik avdeling. Enkelte operatører kan imidlertid oppleve å ikke bli sett eller få den oppmerksomhet de mener de fortjener. Det kan føre til redusert ståtid.

Behovet for selvrealisering dekkes for mange gjennom at den enkelte operatør får utviklet og utfordret seg gjennom tjenesten. De trener, øver og deltar i skarpe operasjoner. Men enkelte operatørers behov for selvrealisering kan være for lite dekket fordi de opplever at karriereplan og sivil kompetanseutvikling i tjenesten ikke er god nok.

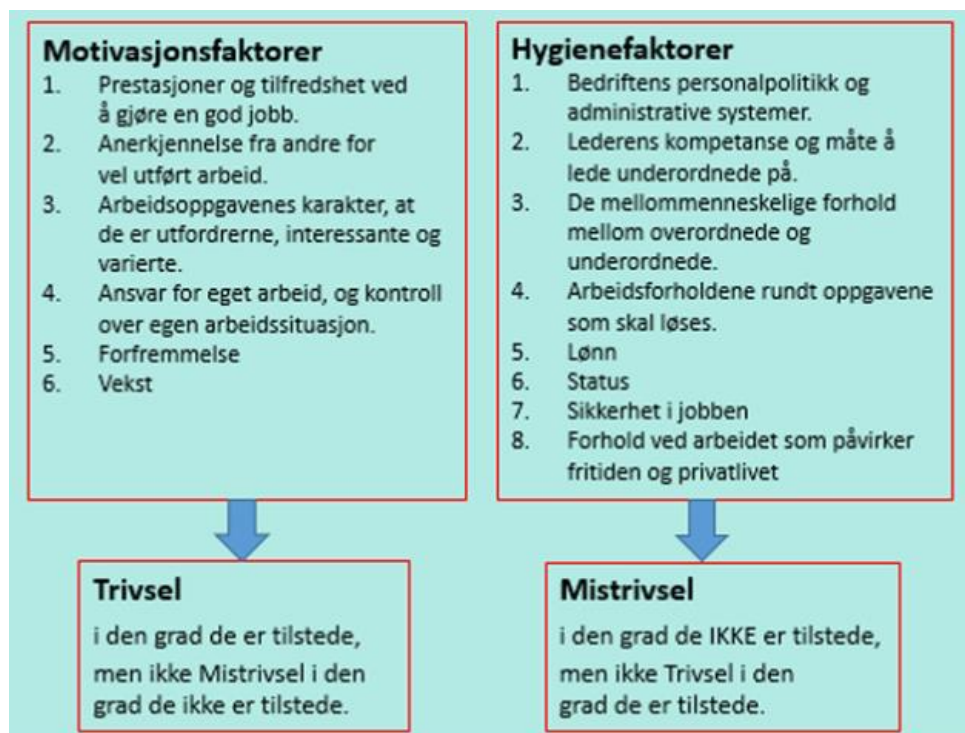
I sum vil jeg hevde at Maslows fem grunnleggende behov kan være relevant for den enkelte operatør og hvilke valg han tar, i likhet med relevansen for andre arbeidstakere i samfunnet.

Forklaringer på jobbtilfredshet

En av de mest anerkjente teoriene om trivsel på arbeidsplassen ble utviklet av Herzberg på 1960-tallet. Oppfatningen på den tiden var at dersom arbeidsgiver endret på det som gjorde arbeiderne misfornøyde, så ville jobbtilfredsheten øke. Det ville igjen skape økt motivasjon og høyere ytelse. Studiene til Herzberg viste at så ikke var tilfellet. Tilfredshet var knyttet til arbeidets karakter, mens mistrivsel var knyttet til arbeidsmiljø og hvordan ansatte ble behandlet. Herzberg kategoriserte forhold som var knyttet til tilfredshet som *motivasjonsfaktorer*. Forhold som var knyttet til mistrivsel, kategoriserte han som *hygienefaktorer* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 260).

⁷ Deployering: Framføring av militære enheter for å kunne løse oppdrag. Ofte nyttes dette uttrykket i sammenheng med at styrker blir satt til å løse oppdrag i skarpe operasjoner internasjonalt.

Figur 2. Herzbergs to-faktor modell (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261).



Herzbergs modell viser at motivasjonsfaktorene skaper trivsel dersom de er til stede, men ikke nødvendigvis mistrivsel hvis de er fraværende. Hygienefaktorene skaper mistrivsel dersom de er til stede, men ikke nødvendigvis trivsel dersom de er fraværende (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261).

Ut fra ovennevnte synes det å være en sammenheng mellom motivasjons- og hygienefaktorene og de ulike behovsnivåene i pyramiden til Maslow. Eksempelvis vil anerkjennelse fra andre, som er en motivasjonsfaktor, og status, som er en hygienefaktor, falle inn under behovet for anerkjennelse. Likeledes vil lønn, som er en hygienefaktor, falle inn under de fysiologiske behovene. Sikkerhet i jobben som hygienefaktor henger sammen med behovet for trygghet. Ståtid påvirkes mer av mistrivsel enn av trivsel. Det kan dermed synes som om hygienefaktorer, forhold knyttet til mistrivsel, i større grad enn motivasjonsfaktorer påvirker ståtid. Herzbergs teori handler om hvordan folk har det på jobben. Jeg tar likevel med meg de fleste av hygienefaktorene når jeg går videre til litteratur som gir spesifikke forklaringer på hvorfor ansatte slutter.

Turnover

Ansatte slutter av flere forskjellige årsaker. I mange organisasjoner er en viss *turnover* ønskelig, og det planlegges for den. Høy avgang, eller avgang av ansatte med særlig ønsket kompetanse, er imidlertid lite heldig. Uønsket *turnover* skyldes ofte en kombinasjon av interne og eksterne årsaker (Grimsø, 2004, s. 47-50).

Tabell 2. Interne og eksterne årsaker for *turnover* (Grimsø, 2004, s. 47-50).

Interne årsaker	Eksterne årsaker
For lite utfordring i arbeidet	Dårlige boforhold/høye boligkostnader
Dårlig ledelse	Lange arbeidsreiser
For lite selvstyring	Videre skolegang/utdanning
Dårlige utviklings-/karriere muligheter	Tilbud om bedre stilling annet sted
Dårlig lønn/belønningsstruktur	Familieforhold
Mye overtid	
Dårlige arbeidsforhold	

Interne årsaker til *turnover* kan enkeltvis eller i kombinasjon med hverandre være knyttet til lite attraktivt arbeidsmiljø eller lite attraktive arbeidsoppgaver. Organisasjoner kan i den grad de er villige til å bruke ressurser, ofte gjøre noe med disse interne årsakene. De kan således betegnes som kontrollerbare årsaker (Grimsø, 2004, s. 47).

Utfordringer

For lite utfordring i arbeidet fører til at den ansatte ikke får brukt kompetansen og evnene sine. For mange mennesker er det naturlig å strekke seg etter nye mål slik at en utvikler seg (Grimsø, 2004, s. 47). Det kan hevdes at behov for selvrealisering underbygger dette (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252). Imidlertid hevder Herzberg at opplevelsen av utfordrende arbeid er en motivasjonsfaktor, men at den ikke skaper mistrivsel om utfordringer ikke er tilstede (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261).

Arbeidsoppgavene for operatørene i spesialstyrkene er i sin natur meget krevende. Personellet søker seg til spesialstyrkene fordi de vet at det er en utfordrende tjeneste. Konvensjonalisering⁸ og/eller lavt antall deployeringer kan føre til at operatører opplever arbeidet som lite utfordrende, fordi de ikke får brukt kunnskapene, ferdighetene eller erfaringene sine. For lite utfordring i arbeidet kan dermed være en årsak til at operatører slutter.

Ledelse

Dårlig ledelse vil alltid skape frustrasjon hos de ansatte og er en årsak til at ansatte slutter (Grimsø, 2004, s. 48). Dårlig ledelse er muligens den faktoren som er beskrevet hyppigst som årsak til at ansatte slutter i jobben sin. Herzberg beskriver også at lederens kompetanse og måte å lede på, kan føre til

⁸ Konvensjonalisering: Der spesialstyrker brukes til å løse konvensjonelle oppdrag (Rothstein, 2006, s. 112).

mistrivsel hos den ansatte. Videre hevder han at bedriftens personalpolitikk og administrative systemer også kan føre til mistrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261). Personalpolitikk og administrative systemer må kunne sies å være koblet til personellivaretagelsen. Det er et lederansvar. Professor Kuvaas ved BI hevder derimot at det er en myte at dårlige sjefer fører til at ansatte slutter (Kuvaas, 2018).

Det er sannsynlig at operatører i kampskvadronene opplever både gode og dårlig ledere. Hvordan den enkelte oppfatter ledelsen er individuell og basert på personlige preferanser. Det som kan hevdes å være særegent for ledelse i kampskvadronene, er at god eller dårlig ledelse i ytterste konsekvens kan resultere i liv eller død. Dårlig ledelse vil kunne føre til tap av liv, men også at operatører slutter.

Selvstyring

For lite selvstyring er en årsak til *turnover* (Grimsø, 2004, s. 47). En undersøkelse ved Akershus universitetssykehus (AHUS) om hvorfor ansatte sluttet, viste at flere ønsket mer fleksible løsninger som hjemmekontor og overtidsarbeid (Bakken, Clutch & Colban, 2018, s. 17). I en undersøkelse fra USA ble høyskolestudenter spurt om hva de mente skulle til for at militæret skulle bli en attraktiv arbeidsplass. 39% svarte at fleksibilitet og fritid var viktig (McMahon & Bernard, 2019, s. 9).

Det militære kommandosystemet er hierarkisk, og på papiret kan selvstyringen synes lav. Imidlertid er det nedskrevet i militære doktriner, direktiver og håndbøker at spesialstyrkene må ha selvstendige soldater som tenker selv. Et slikt tankesett er særlig fremtredende i kampskvadronene. Evne til å være kritisk, tenke kreativt, ta initiativ og ha mot til å fremme sin mening er egenskaper som dyrkes. Det kan hevdes at den enkelte operatør, selv om han er del av et strengt hierarkisk system, likevel føler at han har et rom for å styre og påvirke egen hverdag. Men operatørene har derimot liten påvirkning på når de skal jobbe, da øvelser og deployeringer styres *top-down*. Opplevelse av lite selvstyring vil kunne påvirke om operatører slutter i kampskvadronene.

Utvikling og karrieremuligheter

Dårlige utvikling eller karrieremuligheter kan føre til at ansatte slutter (Grimsø, 2004, s. 48; Dysvik i Stranden, 2015). Manglende mulighet for kompetanseheving gir lite grunnlag for selvrealisering som er et av menneskets grunnleggende behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252). Herzberg hevder at personlig vekst vil føre til trivsel ved arbeidsplassen, men ikke mistrivsel dersom vekstmuligheter ikke er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261). Imidlertid er nok dagens generasjoner mer opptatt av selvrealisering enn de var på Herzbergs tid. Mangel på vekstmuligheter vil derav kunne føre til mistrivsel.

Etter innføringen av OMT har oppmerksomheten på utviklings- og karrieremulighetene i kampskvadronene økt betraktelig. Spesielt kan det nevnes bedre kursplaner i faglinja for kompetanseutvikling og økt fokus på talentspotting for å utarbeide karriereplaner for den enkelte. Det er imidlertid et komplekst arbeid som det ikke settes av nok ressurser til oppfølging av. Samtidig må endel av det arbeidet synkroniseres med resten av Forsvaret, noe som kompliserer det ytterligere. Utviklings- og karrieremuligheten i en sivil retning er minimale i kampskvadronene. Det betyr at operatørene får spesifikk militær utdanning, men den kompetansen er ikke ansett som nyttig eller viktig i sivil sektor. Militær utdanning gir både sosial og kulturell kapital (Bourdieu, 1992). Men den kapitalen lar seg ikke nødvendigvis konvertere til en annen sektor (Danielsen, 2018, s. 14). «*What are you going to do in civilian life – put on your resume that you can kill a man with a spoon?*» (Tucker & Lamb, 2007, s. 40). Observasjonen kan synes å være relevant opp mot hvorfor operatører slutter tidligere enn ønsket i kampskvadronene; mange vil kunne føle en usikkerhet ved å ikke ha en formell utdanning som de kan anvende sivilt når de slutter i kampskvadronene.

Lønn

Dårlig lønn kan oppleves utilfredsstillende både opp mot det arbeidet som utføres, og relativt til andre arbeidstakere. Lønn kan dermed være en årsak til at ansatte slutter (Grimsø, 2004, s. 49). Herzberg hevder at (lav) lønn kan være en årsak til mistriivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261). Lønn defineres som ytre motivasjon, og hvor viktig lønn er som faktor vil variere. McMahon & Bernard hevder at unge er opptatt av lønn, men at det ikke er deres eneste motivasjon (McMahon & Bernard, 2019, s. 14). For kunnskapsmedarbeidere, som for eksempel undersøkelsen ved AHUS viste, var imidlertid ønske om høyere lønn sjeldent en hovedårsak til at ansatte sluttet (Bakken et al., 2018, s. 17). Dette underbygges av Kuvaas, som hevder at det er en myte at dårlig lønn fører til at ansatte slutter (Kuvaas, 2018).

Kontrakt- og bonusordninger kan kobles til lønn. Slike ordninger er også noe som organisasjoner tradisjonelt har brukt for å holde på ansatte. Kontrakter kan kombineres med ulike former for bonuser dersom ansatte står ut en kontraktperiode eller en avtaleperiode (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 268). Kontraktssystemet i spesialstyrkene, med tilhørende bonuser, vil være insentiver for å øke ståtiden på operatører.

Operatører i kampskvadronene kan hevdes å tjene relativt bra sammenlignet med jevnaldrende i sivil sektor, fordi den store arbeidsmengden, risikoen, beredskapskravet og bonusen gir uttelling i form av relativt høy bruttolønn. Tilleggene utgjør ofte nesten halvparten av den totale lønnen. Imidlertid er tilleggene til operatørene ikke pensjonsgivende. En operatør på 25 år kan eksempelvis tjene nærmere 1 million NOK i året, avhengig av aktiviteten. Til sammenligning var gjennomsnittslønnen, inkludert

overtid, for politibetjenter ca. 0,65 millioner NOK i året i 2019 (Utdanning.no, 2019). Snittalderen for politibetjentene er høyere enn 25 år. Tilfredsstillende lønn kan føre til at operatører fortsetter, mens opplevelsen av dårlig lønn, manglende pensjonsgivende inntekt og forskjeller i lønn innad i kampskvadronene, kan føre til at operatører slutter.

Overtid

Mye overtid kan være en årsak til at ansatte slutter (Grimsø, 2004, s. 47). Mye overtid, ukurant arbeidstid og høy arbeidsbelastning er tegn på for stort arbeidspress og høyt tempo, men det kan også være for lite eller dårlig planlegging av ressursene, og dårlig lederskap.

Tempoet og arbeidsbelastningen i hverdagen i kampskvadronene er høyt. Der enkelte opplever at økonomisk eller annen kompensasjon for dette er tilstrekkelig, finner andre dem utilstrekkelig. Det kan være en relevant årsak til at operatører slutter.

Arbeidsmiljø

Dårlige arbeidsforhold som følge av fysiske og/eller psykiske aspekter kan påvirke om en ansatt slutter i en organisasjon (Grimsø, 2004, s. 47). Maslow hevder at et av de grunnleggende behovene til mennesket er trygghet. Det handler om sikkerhet og beskyttelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251). Herzberg hevder at arbeidsforholdene rundt oppgavene som skal løses, kan føre til mistriivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261).

Det kan argumenteres for at risiko og risikohåndtering kan falle inn i den kategorien, fordi det handler i stor grad om operatørenes opplevelse av trygghet. Oppgavene til spesialstyrkene har høy risiko og usikkerhet, dermed løses de under ikke-optimale psykiske og fysiske arbeidsforhold. Likevel må ledelsen legge til rette for at oppgavene kan utføres under så gode arbeidsforhold som mulig. For at så skal skje, treffer spesialstyrkene en rekke tiltak som eksempelvis skal mitigere risiko og øke den fysiske og psykiske robustheten til den enkelte operatør. Det er ikke mulig å komme unna at enkelte operatører, med bakgrunn i hva de har vært med på, får psykiske eller fysiske skader. Slike skader vil naturlig være utløsende for om operatører velger å slutte i kampskvadronen.

Det finnes også andre interne årsaker til *turnover*. Dårlig arbeidsmiljø er noe som åpenbart påvirker om en ansatt vurderer å slutte. Herzberg hevder at dårlige forhold mellom overordnede og underordnede kan føre til mistriivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261). Ansatte som føler at de ikke passer inn i arbeidsmiljøet og mistrives, er utsatt for å slutte (Dysvik i Stranden, 2015).

Globalt omtaler militære avdelinger seg ofte som «familie» (Danielsen, 2018, s. 33). En tidligere operatør i den amerikanske maritime spesialstyrken *Navy SEAL*⁹ forklarer noe av det samme: «*We really had two families: the boys at work and then the family. Work was always the number one priority*» (Owen & Maurer, 2015, s. 106-107). En viktig forutsetning for at mekanismene i kampskvadronene skal fungere, er at det er et godt arbeidsmiljø. Makkerstøtte og kameratskap er særdeles viktig. Det dyrkes og ligger i kulturen at operatørene må stole på hverandre. Operatører oppfattes av mange utenforstående som en homogen gruppe. Det er litt forenklet. Operatørene er forskjellige fordi spesialstyrkene trenger mangfoldet. Ulikheter kan skape konflikter, spesielt i en krevende hverdag. Det håndteres først og fremst gjennom debrief, gi tilbakemeldinger og skvære opp. Samtidig har operatørene endel likhetstrekk som kreves for å kunne gjennomføre den krevende tjenesten. «De to viktigste likhetstrekkene er den enkeltes innbitte vilje til å løse oppdrag uavhengig av forutsetningene og at den enkelte kan, og ser verdien av, å jobbe i *team*» (Kristoffersen, 2020, s. 109). Operatørene tilbringer mye tid sammen med hverandre under svært krevende forhold. Videre vet de at de er fullstendig avhengige av hverandre i tjenesten. I sum skaper dette godt samhold og godt arbeidsmiljø og er en av de viktigste årsakene til at operatører velger å stå lenge i stilling.

Ut fra ovennevnte synes tilnærmet alle de interne årsakene til *turnover* i arbeidslivet å kunne være relevante for at operatører slutter i kampskvadronene. Grimsø hevder at de eksterne årsakene som fører til *turnover* er mer utfordrende for en arbeidsgiver å kontrollere enn de interne. Likevel hevdes det at arbeidsgiver gjør klokt i å være orientert om dem, slik at de kan identifisere hvilket mulighetsrom de har for påvirkning. Hun lister fem eksterne årsaker til uønsket *turnover* (Grimsø, 2004, s. 49).

Boforhold

Dårlige boforhold eller høye boligkostnader kan føre til uønsket *turnover*. Organisasjoner kan i enkelte tilfeller bistå med å redusere slike utfordringer gjennom eksempelvis gunstige leieforhold (Grimsø, 2004, s. 49).

Forsvaret har lagt til rette for at pendlere har mulighet til å bo normalt godt, til en akseptabel pris, når arbeidstakeren er borte fra hjemmet. Dermed vil disse utfordringene kunne hevdes å ha mindre betydning for at operatører slutter i kampskvadronene.

⁹ *U.S. Navy SEAL*: Amerikansk maritim spesialstyrke.

Pendling

Lange arbeidsreiser eller pendling kan være en ekstern årsak til at ansatte slutter. Pendling kan skyldes at arbeidstaker ikke finner interessant arbeid på hjemstedet sitt eller ikke ønsker å flytte familie dit det finnes arbeid (Grimsø, 2004, s. 49).

Den problematikken er relevant for operatører i kampskvadronene av to årsaker. For det første er flere av hjemmebasene hvor spesialstyrkene jobber ut fra, plassert usentralt. For mange krever det pendling på ukesbasis. For det andre er ikke treningsfasilitetene ved alle basene optimale. Det fører til at deler av tjenesten flyttes til andre baser eller områder i inn- og utland, slik at operatørene oppholder seg store deler av arbeidstiden borte fra hjemmet selv om de bor i nærheten av arbeidsstedet. Den belastningen fører ofte også til lange arbeidsreiser. Pendling og lange arbeidsreiser vil kunne forårsake uønsket *turnover* hos operatørene.

Utdanning

Videre skolegang og/eller utdanning er viktig for flere arbeidstakere. Arbeidsgiver kan ofte tilrettelegge for at slik utdanning kan gjennomføres i kombinasjon med arbeidet. Videre kan arbeidsgiver finansiere slik utdanning mot at arbeidstaker forplikter seg til arbeidsgiver i en periode (Grimsø, 2004, s. 49). Sivil utdanning er kulturell kapital (Danielsen, 2018, s. 25).

Forsvaret må se en verdi i utdanningen til arbeidstakeren, for at det skal være villig til å finansiere hele eller deler av den. For operatører i kampskvadronene finnes det en rekke muligheter for kurs og videre utdanning innad i Forsvaret. For spesialister tilbys videregående befalsutdanning på flere nivå. I tillegg settes det krav til kompetansehevede kursing innen relevante fag for disse. Imidlertid er ikke den utdanningen nødvendigvis sivilt formelt kompetansegivende. Det fører til at noen operatører mener at de bør ta formell sivil utdanning for å bedre jobbmulighetene etter endt militær karriere. Slik utdanning er det vanskelig å kombinere med jobben som operatør i kampskvadronene. Flere operatører hevder at Forsvaret ikke legger godt nok til rette for at den enkelte kan ta sivil utdanning, for så å eventuelt komme tilbake til Forsvaret igjen. Det kan dermed være en årsak til at operatører slutter.

Jobbtilbud

Tilbud fra eksterne arbeidsgivere kan være årsak til at operatører slutter i jobben og går over i sivil arbeid (Grimsø, 2004, s. 50; Dysvik i Stranden, 2015).

Der Forsvaret har kritiske behov, utarbeides det av og til insentiver som ikke bare omfatter økte karrieremuligheter, men også betydelige bedre økonomiske betingelser. Et eksempel på det er det

såkalte *Bjønnestillegget* som ble innført for å bremse flukten av piloter fra Forsvaret til sivil luftfart (Regjeringen, 1997, kap. 8.3). I Forsvaret er slike insentiver og betingelser opphengt i et rigid system, som normalt treffer snevre grupperinger av ansatte. I særavtalen for FS finnes det blant annet anledning til å tilby operatører i kampskvadronene en T-35 kontrakt med tilhørende bonusutbetalinger på forskudd, mot pliktjeneste (FPVS, 2019, s. 5). Den delen av særavtalen anses som et økonomisk insentiv som arbeidsgiver har mulighet til å tilby for å stimulere operatører til å stå lengst mulig i kampskvadronene. Likevel blir enkelte operatører, via sitt nettverk eller i kraft av sin spesielle kompetanse og erfaring, tilbudt jobb med bedre betingelser utenfor Forsvaret. Nettopp den eksterne årsaken til *turnover* kan påvirke operatørers ståtid i kampskvadronene.

Familie

Familieforhold vil kunne påvirke hvorvidt en ansatt slutter eller ikke. Årsakene her er mange. For det første er familieførøkelse noe som ofte krever en endring i et ansettelsesforhold. Omsorgsoppgavene blir større, noe som krever en annen arbeidshverdag. Tidligere forskning har vist at desto flere barn en kvinne har, desto mindre stabil er hun som arbeidstaker, mens desto flere barn en mann har, desto mer stabil er han som arbeidstaker (Grimsø, 2004, s. 50). Det er mye som tyder på at den forskjellen i dagens arbeidsmarked er på vei til å jevnes ut, spesielt hvis begge har høy utdanning. For det andre kan samboer eller ektefelle få ny jobb som fører til flytting eller at den ansatte må jobbe mindre fordi den nye jobben til ektefellen krever mer av den forsvarsansatte (Grimsø, 2004, s. 50). De sosiale behovene Maslow peker på som grunnleggende, vil derfor kunne være utslagsgivende for om ansatte slutter i jobben (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251). Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet, er ifølge Herzberg en hygienefaktor og noe som kan skape mistriivsel for en ansatt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261). Over halvparten av respondentene i AHUS-undersøkelsen pekte på at en av årsakene for at de sluttet, var omstendigheter utenfor jobben (Bakken et al., 2018, s. 16). Situasjonen var altså avhengig av hvilken livsfase de var i.

Endring i familieforhold er relevant for operatører i kampskvadronene av flere grunner. Ståtiden for operatørene har økt betraktelig de siste 20 årene, selv om den fortsatt ansees å være for lav. Det er fordi spesialstyrkene fram til 1999 kun tilbød tre-års kontrakter mot dagens syv-års bonus-vilkår og T-35 kontrakt. Som følge av det er operatørene eldre mens de er i kampskvadronene. Det fører til at operatørene ofte, mens de er i tjeneste, har familieforpliktelser i form av samlivspartner og/eller barn. Operatørene som er samboere eller gift, kan videre påvirkes av at partneren tar høyere utdanning og har utfordrende jobber. Dersom det er betydelige endringer i livsfase eller at partners karriere prioriteres, kan det medføre at operatører slutter i kampskvadronene.

Ut fra overnevnte synes tilnærmet alle de eksterne årsakene til *turnover* i arbeidslivet å kunne være relevante for at operatører slutter i kampskvadronene, med unntak av dårlige boforhold eller høye boligkostnader.

2.2 Spesifikke forklaringer på hvorfor militært ansatte slutter i jobben

Dette kapitlet tar for seg spesifikke militære forhold og forklaringer på hvorfor militært ansatte slutter gjennom sammenfatning av forskning på konvensjonelle militære ansatte og noen få undersøkelser gjort på spesialstyrker. Det finnes lite internasjonal forskning på denne tematikken, men jeg har tatt med noen interessante aspekter for å styrke det teoretiske fundamentet i oppgaven.

Hvorfor konvensjonelle militært ansatte slutter

Rapporten *Hvorfor slutter spesialister i Forsvaret* er utarbeidet ved FFI i 2020 av Fauske og Strand. Hensikten med prosjektet var å kartlegge hvorfor spesialister sluttet i Forsvaret. Spørreundersøkelsen gikk ut til alt konvensjonelt militært personell som sluttet i Forsvaret i perioden 2016 til 2018, samt et utvalg av stadig tjenestegjørende personell i Forsvaret per 1. mai 2019. Oppsummert viser undersøkelsen at flertallet av de som sluttet i Forsvaret, var unge, uten barn og med T-35 kontrakt. Ståtiden var ca. tre år. De fremtredende faktorene som påvirket spesialistene til å slutte i Forsvaret, var ønske om nye utfordringer og sivil utdanning, samt manglende kompetanse- og karrieremuligheter i Forsvaret. I tillegg viste undersøkelsen at de som hadde lang arbeidsvei til tjenestestedet, fant dette utfordrende. Kvinner og menn var stort sett omforente om sluttårsakene (Fauske & Strand, 2020, s. 3). I en oppfølgende studie, *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020*, fra 2021 fant Fauske og Strand i tillegg at mange spesialister sluttet som følge av at de fikk en jobb i det sivile som fristet mer enn den jobben de hadde i Forsvaret. Videre fant de at flere spesialister var misfornøyde med lønnsbetingelsene (Fauske & Strand, 2021, s. 3).

I en artikkel fra *Naval War College Review* blir utfordringer rundt rekruttering og hvordan det amerikanske forsvaret skal holde på militært ansatte diskutert. USAs kriger i Irak og Afghanistan har etablert et operasjonstempo som ikke er bærekraftig for den enkelte. Videre vises det til at eksempelvis det amerikanske luftforsvaret nå mangler ca. 2000 piloter (McMahon & Bernard, 2019, s. 1-2). For at det amerikanske forsvaret skal kunne vokse, hevder forfatterne at det er like viktig å holde på militært ansatte som å rekruttere nye. Lønn var viktig, men ikke deres eneste motivasjon. De fokuserer vel så mye på familieliv, og en balanse mellom privatliv og arbeidsliv, som på arbeidsliv alene. Videre

understreker forfatterne at konseptet for hyppige skifter av tjenestested ble utviklet i en periode hvor 10% av de militært ansatte hadde familie. I dag har 70% minst én å forsørge. Hyppig skifte utfordrer følgelig familieforholdene mye mer enn før (McMahon & Bernard, 2019, s. 10).

I en artikkel skrevet ved det tyrkiske luftforsvarets stabsskole diskuteres *turnover* for militære piloter. Den studien viste at piloter som hadde en høyere utdanning (master eller tilsvarende), valgte å bli i militæret, mens de som hadde lavere utdanning valgte å slutte (Gultekin, Abdan & Kilic, 2012, s. 3). En slik mekanisme kan tyde på at piloter uten formell sivil utdanning valgte å slutte fordi de ønsket sikkerheten ved å ha en sivil utdanning. Artikkelen lister en rekke faktorer som skaper misnøye i en militær karriere; mangel på tid med familien, utilstrekkelig karriereveiledning, lite mulighet for videre spesialisering, lite fleksibilitet i jobben, utfordringer med forfremmelse, samt lite mulighet for avansert utdanning (Gultekin et al., 2012, s. 3-4). Artikkelen er relevant, da den beskriver problemstillinger for «spesialister» som har tid- og ressurskrevende utdanning.

Kan så funn fra den nasjonale undersøkelsen og de internasjonale artiklene overføres til turnoverproblematikken for operatører i kampskvadronene i FS? FFI-rapporten er relevant for oppgavens problemstilling fordi den har undersøkt sluttårsaker for spesialister i Forsvaret etter at OMT ble innført i 2016. Det er en kvantitativ undersøkelse med 863 respondenter. Undersøkelsen har dermed et stort nok utvalg til at funnene kan generaliseres. Imidlertid vil funn fra undersøkelsen vanskelig kunne overføres og brukes direkte til FS, fordi den kun har undersøkt personell som jobber i konvensjonelle avdelinger. Den fanger dermed ikke det spesifikke ved tjeneste i FS. De to grupperingene har forskjellige oppdragsportefølje og insentiver. Undersøkelsen underbygger likevel noen fellestrekk om hvorfor spesialister slutter. Konklusjonen i rapporten er interessante, og noen av funnene vil tas med videre. De er ønske om nye utfordringer, ønske om å ta en sivil utdanning, manglende kompetanse og karriereplaner, samt utfordringene relatert til lang arbeidsvei.

Problematikken i den amerikanske og i den tyrkiske studien er den samme som for denne oppgavens problemstilling. Undersøkelsene er gjort i andre land, med forskjellig kultur og organisering av Forsvaret, men de gir likevel interessante innsikter. Arbeidspress og høyt tempo, balansen mellom privatliv og arbeidsliv, samt mangel på sivil kompetanseheving i løpet av tjenesten påvirker militært personell, uavhengig av nasjonalitet.

Hvorfor operatører i spesialstyrkene slutter

Rapporten *Helhetlig personellivretakelse i Forsvarets spesialstyrker* er utarbeidet ved FFI i 2021 av Steder. Et av målene med rapporten var å identifisere hvorfor den enkelte søkte seg til Forsvaret, grad

av trivsel og motivasjon i tjenesten, og hvorfor den enkelte sluttet. For denne oppgaven er det siste forskningsspørsmålet i undersøkelsen spesielt relevant; hvorfor forlot den enkelte FS?

Det var en kvantitativ kartlegging, basert på spørreskjema. 84 respondenter fullførte undersøkelsen. Undersøkelsen ble gjennomført på veteraner som har tjenestegjort i FSK og MJK fra tidlig 90-tall frem til 2018 (Steder, 2021, s. 25-26).

Det synes naturlig å inndelegge svarene fra undersøkelsen i tre; Ingen sammenheng, delt syn og sammenheng. Faktorer som lønn, arbeidsmiljø, fleksibilitet jobb/privat, kompetanseutvikling og karrieremuligheter synes ikke å ha påvirkning på hvorfor veteraner sluttet i FS. Det samme gjelder for faktorene opplevelsen av å bli sett på som et individ, familie og venners syn på tjenesten, risiko, fysisk og psykisk helse, samt videre kontraktsforhold. Videre er synet blant veteranene delt i hvorfor den enkelte har sluttet på grunn av følgende faktorer; arbeidstid, arbeidsbelastning og manglende mulighet for å kombinere studier og jobb. Imidlertid viser kartleggingen relativt stor enighet om at sluttårsakene baseres på følgende faktorer; lokalisering, følelsen av å måtte gjøre noe annet før de ble for gamle og endret familiesituasjon (Steder, 2021, s. 38-52).

Undersøkelsen er nyttig og relevant siden det er den eneste sluttårsaksundersøkelsen som er gjennomført på veteraner i FS. Det finnes ikke noe annet datamateriale på den tematikken om FS. På den andre siden svekkes overførbarheten av to forhold. For det første innebærer undersøkelsen også svar fra personell som ikke har vært operatører, men som har jobbet i andre personellkategorier i FS. Sammensetningen av operatører og annet personell er ikke konkretisert. Det vil kunne svekke overførbarheten mellom denne oppgavens utvalg og undersøkelsens utvalg. For det andre inneholder undersøkelsen, som nevnt, svar fra operatører og personell som har tjenestegjort i FS fra 90-tallet og fram til i dag. Tjenesten i dag er noe helt annet enn hva den var for 20-30 år siden, primært fordi avdelingene løser oppdrag i en annen sikkerhetspolitisk situasjon, noe som har ført til en svært utvidet oppdragsportefølje. Ståtiden for den enkelte operatør har jevnlig økt, noe som naturlig påvirker faktorer som familieforhold og lokalisering. Oppsummert kan det hevdes at undersøkelsen er nyttig som et sammenligningsgrunnlag for problemstillingen i denne oppgaven, men anvendes kun som en generell pekepinn.

Kilgore skrev i 2007 en doktoravhandling der han har gjennomført en studie på sammenhengen mellom økonomiske insentiver og *turnover* blant ORer i spesialstyrkene i USA. Han finner at de viktigste faktorene som påvirker ståtiden er jobbtilfredshet, familieforhold, samt at den ansatte får attraktive sivile jobbtilbud (Kilgore, 2007, s. 30). Det funnet samsvarer med funn i en artikkel i tidsskriftet *Inside the Navy*. Artikkelen tar for seg den store etterspørselen av spesialstyrker etter 9/11,

og at den økte etterspørselen krever at ståtiden økes (Ma, 2004, s. 10). En tidligere sjef for U.S. Naval Special Warfare Group 1 uttalte:

The Naval special warfare community, just like the rest of the SOF¹⁰ branches, is small, and training new SEALs can take two years. Ensuring enough retention will require a “juggling act” between operational tempo and personnel tempo where rotations give troops enough time with their families while servicing the needs of the war on terror. (Robert Harvard, sjef NSWG-1)

Det kan synes som om at problematikken rundt ståtid for spesialstyrker er universelle, fordi en av de viktigste faktorene som påvirker ståtid for operatører, er familieforhold. Videre viser Kilgore at jobbtilfredshet er en viktig faktor for operatører i spesialstyrkene. Det sammenfaller også med de generelle forklaringene rundt mangel på jobbtilfredshet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 240-241). Videre viser FFIs kartlegging at lokalisering, samt følelsen av å måtte gjøre noe annet før den enkelte ble for gammel, er faktorer som påvirker *turnover* for operatører. Det underbygges gjennom teorien til Grimsø. Oppsummert viser det for det første at jobbtilfredsheten for operatørene er viktig. For det andre synes balanse mellom privatliv og arbeidsliv, samt ansattes familieforhold, å være stadig viktigere når operatører vurderer sin militære karriere. For det tredje er dagens operatører opptatt av sivil kompetanseheving i løpet av den militære karrieren. De to siste faktorene påvirker i hvor stor grad operatørene opplever at de har fleksibilitet i karrieren, og det vil påvirke den enkeltes vurderinger opp mot *turnover*.

2.3 Egne erfaringer fra spesialstyrkene på hvorfor operatører slutter

I løpet av snart 20 år som operatør i FSK og MJK har jeg gjort meg noen tanker om hvorfor operatører slutter i kampskvadronene. I tillegg har jeg som leder deltatt i medarbeidersamtaler og andre uformelle samtaler med kollegaer der sluttårsaker har blitt diskutert. Jeg har dermed gode forutsetninger for å forstå situasjonen til de operatørene som nylig har blitt sivile.

Min erfaring er at yngre operatører i liten grad opplever at tjenesten som operatør går utover privatlivet. Årsaken kan være at de ikke har opplevd belastningen over tid, at de i starten av sin karriere prioriterer arbeidet fremfor fritid og venner, og at de yngre operatørene sjelden har ektefelle/samboer. Mange eldre operatører finner det derimot utfordrende å kombinere et krevende

¹⁰ SOF: *Special operations forces*. Det norske begrepet er spesialstyrker.

arbeid i kampskvadronene med familieliv. Endringer i livsfase som å få samboer eller barn, vil derfor kunne påvirke arbeidsforholdet. Pendling kan være en stor belastning på den enkelte. Den høye risikoen og belastningen på den fysiske og psykiske helsen, kan over tid kan være en utløsende årsak for at noen slutter. Arbeidspresset blir slitsomt over tid. Flere opplever at det er vanskelig å hente seg inn, og enkelte slutter som følge av at de mener lønnen ikke rettfærdiggjør hvor mye de faktisk jobber eller er fysisk borte fra hjemmet.

Mange operatører føler også at de trenger trygghet i form av en sivil formell utdanning når de begynner å nærme seg 30 år, fordi de ikke opplever at den kompetansen og erfaringen de besitter er relevant nok i et sivil arbeidsmarked. Videre opplever flere at de interne karriere- og tjenesteplanene innad i spesialstyrkene, og i Forsvaret, er mangelfulle. Det er mangel på et helhetlig system, det gir ikke god nok planleggingshorisont, og oppleves dermed for tilfeldig.

En potensiell sluttårsak som sjelden blir diskutert, er at operatører blir satt til å løse oppdrag som ikke er relevante for spesialstyrkene. Spesialstyrker er ikke egnet til alle oppgaver, og de kan misbrukes som symbolske flaggskip (Hammersmark, 2015, s. 94). Det betyr at spesialstyrkene brukes til konvensjonelle oppdrag heller enn spesialoperasjoner, og blir etter hver superkonvensjonelle, ikke ukonvensjonelle (Rothstein, 2006, s. 112). De mister motivasjonen fordi de ikke får brukt treningen og øvingen de egentlig er trent for. En slik konvensjonalisering kan også føre til at spesialstyrkenes kreative mentalitet og evne til «å tenke utenfor boksen» blir redusert. Samtidig er det en tendens til at spesialavdelingene blir konvensjonelt organisert og byråkratisert i like stor grad som andre avdelinger. Det forsterker en opplevelse av konvensjonalisering (Danielsen, 2018, s. XXVI; Malvesti, 2010, s. 5). «...spesialstyrker som løser konvensjonelle oppdrag over tid vil kunne miste kjernekompetansen som ligger til grunn for spesialstyrker, såkalt konvensjonalisering» (Hammersmark, 2015, s. 34).

Sist, men ikke minst, er min erfaring at mange operatører søker seg til spesialstyrkene for å deployere, slik at de kan gjøre en forskjell i skarpe operasjoner utenlands. Det er for mange selve hovedmotivasjonen med jobben. Trening og øving er rettet inn mot å forberede kampskvadronene for operasjoner, og er spesielt motiverende når operatørene ser at de utvikler seg som team og person, og klarer å løse komplekse skarpe oppdrag. Det kan sees i sammenheng med selvsrealisering og anerkjennelse i Maslows behovspyramide. Det kan oppleves demotiverende ikke å få løse skarpe oppdrag eller deployere.

2.4 Fire hypoteser som kan forklare hvorfor operatører slutter

Basert på eksisterende kunnskap, kombinert med egne erfaringer, er det sannsynlig at operatørens ståtid i kampskvadronene påvirkes av både interne og eksterne årsaker. Men, noen årsaker ser ut til å være viktigere enn andre. Det ga grunnlag for å utvikle et sett med relevante hypoteser. De danner grunnlaget for datainnsamling, analyser og funn som kan svare på forskningsspørsmålet om hvorfor operatørene slutter i kampskvadronene. Hypotese 1 og 2 er utviklet med bakgrunn i både teorigjennomgangen og egne erfaringer, mens hypotese 3 og 4 i stor grad er utviklet med bakgrunn i egne erfaringer.

Hypotese 1

Negativ påvirkning på privatlivet som følge av arbeidets karakter og innhold, fører til at operatører slutter i kampskvadronene.

Den hypotesen samler faktorer som pendling, dårlig lønn, høy risiko, redusert fysisk og/eller psykisk helse, arbeidspress og høyt tempo, samt dårlig arbeidsmiljø. Det er faktorer som tilsynelatende divergerer, men erfaringsmessig vet jeg at for operatørene henger de tett sammen. Faktorene vil bli undersøkt og diskutert hver for seg og samlet i analysen.

Hypotese 2

Mangel på sivil kompetanseheving i løpet av tjenesten og/eller mangel på karriere- og tjenesteplaner innad i Forsvaret, fører til at operatører slutter i kampskvadronene.

Hypotese 3

Konvensjonalisering av spesialstyrkene, fører til at operatører slutter i kampskvadronene.

Hypotese 4

Lavt antall deployeringer, fører til at operatører slutter i kampskvadronene.

3 Forskningsdesign

Hensikten med dette kapittelet er å beskrive hvordan problemstillingen er besvart. Det innebærer at jeg redegjør for hvordan data har blitt innhentet, hvilke data som er innhentet og hvordan disse er analysert. Videre beskrives hvordan personvernet til respondentene er sikret og hvilke forskningsetiske problemstillinger undersøkelsen har gitt. Avslutningsvis diskuteres gyldighet og pålitelighet, samt utfordringer og styrker ved det valgte forskningsdesignet.

3.1 Metode og utvalg

Når ansatte velger å slutte for å gå over i andre stillinger er det ønskelig å få kartlagt årsaken. «Den enkleste kartleggingen kan foretas ved å sluttintervjue de personer som sier opp» (Grimsø, 2004, s. 46). Hvordan kan vi best studere hvorfor operatører slutter i kampskvadronene i FS? Inspirert av Grimsøs tilsynelatende logiske og pragmatiske tilnærming vil jeg nå introdusere de metodiske, etiske og empiriske tilnærmingene som utgjør forskningsdesignet for denne oppgaven.

Problemstillingen er primært forankret i egne ledererfaringer i FS. Jeg har lenge vært opptatt av å forstå hvorfor operatører slutter «for tidlig», samt kjent på frustrasjonen ved å se viktig kompetanse spaserer ut av leirporten. I et større perspektiv er problemstillingen faglig, operativt og økonomisk relevant for Forsvaret. Forsvaret taper uten tvil viktig kompetanse for tidlig.

Denne oppgaven har gitt meg mulighet til å undersøke dette fenomenet mer systematisk. Med utgangspunkt i spørsmålet om hvorfor operatører slutter i FS, har jeg søkt etter eksisterende forklaringer i litteraturen fra både det sivile arbeidslivet og den militære profesjonen. Jeg bygger også mye på egne erfaringer fra praksisfeltet for å utvikle mulige forklaringer. Deretter tester jeg et sett hypoteser utledet av eksisterende teori og egne observasjoner gjennom semistrukturerte intervjuer med alle operatører som sluttet i FS i perioden 2016 til 2020.

Overordnet innebærer det at jeg svarer på forskningsspørsmålet via en deduktiv metode. Den deduktive metoden går ut på at forskeren først skaper seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for deretter å teste dem opp mot empiri forskeren samler inn (Jacobsen, 2015, s. 25). En slik metode kan sees på som en «*top-down*» tilnærming. Imidlertid har oppgaven også et tilsnitt av en abduktiv tilnærming. Abduksjon tar utgangspunkt i at forskeren har kjennskap til det fenomen som skal undersøkes. Jacobsen hevder at det ikke er mulig å være rent deduktiv eller induktiv. Han mener eksempelvis at det er umulig å kun forholde seg til teori fordi teorien ofte

kommer som følge av at forskeren har observert noe tidligere (Jacobsen, 2015, s. 34-36). Min kjennskap til avdelingene og mekanismene i kampskvadronene gjør at jeg har kjennskap til temaet som skal undersøkes. Videre gir det meg en mulighet til å sette meg inn i respondentenes utfordringer. Det gir meg igjen mulighet for å undersøke utfordringer som andre ikke ville plukket opp. Det at jeg har «levd» i empirien, vil kunne sies å være induktivt. En induktiv tilnærming går ut på at forskeren går fra empiri til teori (Jacobsen, 2015, s. 29). En slik metode kan sees på som en «*bottom-up*» tilnærming.

Det er primært to ulike metoder for å kunne besvare en problemstilling: kvantitativ og kvalitativ metode. Valget av metode avhenger først og fremst av problemstillingen. Denne oppgaven nytter en kvalitativ, komparativ metode. Det er det flere grunner til. For det første er utvalget av respondenter begrenset. Fra 2016 til 2020 har det sluttet 20 operatører, noe som utelukker randomiserte utvalg og korrelasjonsanalyser. For det andre gir det begrensede empiriske utvalget mulighet til å snakke med *alle* operatørene som hadde sluttet i kampskvadronene perioden, noe som klart styrker forklaringskraften i mine funn.

Relevant teori om jobbtilfredshet og *turnover* fungerte som guide for semistrukturerte intervjuer. Den kvalitative tilnærmingen gir grunnlag for å gå i dybden av de utfordringene operatørene står i. Hensikten med semistrukturerte intervjuer er at de både gir rom for systematiske sammenligner på tvers av caser, samt å finne svar som vi i utgangspunktet ikke hadde forventet (Myers, 2013, s. 122-123).

Mine metodiske valg skiller seg dermed fra tidligere studier, eksempelvis 2019-studien fra FFI. For det første fanger jeg kunnskap fra alle med T-35 kontrakt som har sluttet siden 2016, noe som gir oppdatert kunnskap om dette fenomenet etter innføringen av OMT. For det andre fanger jeg sammensatte årsaksforklaringer på hvorfor operatører slutter, noe tidligere studier ikke har belyst.

Utvalg

I litteraturen skiller en ofte mellom respondenter og informanter. Forskjellen mellom dem er at respondenter har direkte kjennskap til et fenomen ved at de er medlem av en spesifikk gruppe. Informanter består derimot av personer som har god kjennskap til fenomenet, men som ikke selv er medlem av gruppen (Jacobsen, 2015, s. 178). Denne studien omhandler således respondenter, fordi alle som intervjues har vært medlemmer av kampskvadronene i FS.

I de fleste undersøkelser kan forskeren få problemer med å undersøke alle man ønsker på grunn av tids- og ressursbegrensninger. Det gjelder spesielt for kvalitative metoder som ofte er kostnadskreven, tidkrevende og genererer store mengder detaljerte data som er utfordrende og tidkrevende å analysere (Jacobsen, 2015, s. 178). I en oppgave som denne, vil det være uoverkommelig å intervju alle operatører som har vært i kampskvadronene og sluttet opp igjennom tiden. Det har heller ikke vært relevant, ettersom jeg har vært interessert i å finne ut av sluttårsaker etter innføringen av OMT i 2016. Det har muliggjort å få empiri fra hele universet av mulige caser, og er en styrke for mine analyser og funn.

Å definere et utvalg innebærer flere steg (Jacobsen, 2015, s. 179-180). Først må en skaffe seg oversikt over hvem som er interessante å undersøke. I denne studien er det alle operatørene som har sluttet i kampskvadronene i FS som er interessante. Tilsvarende viktig er det å definere tidsperioden. For denne studien er tidsperioden angitt fra da OMT ble innført i 2016 frem til utgangen av 2020. Det utvalget vil gi FS mer oppdatert kunnskap om utfordringene i dagens struktur. Deretter må en definere inkluderings- og ekskluderingskriterier, altså hva som er spesielt med dem som ønskes undersøkt. Deretter må forskeren velge kriterier for utvelgelse av respondenter. I denne studien synes det lite relevant å skille disse stegene, da jeg har intervjuet alle i den aktuelle tidsperioden. Kriteriene for utvelgelse av respondenter i denne studien er:

- Operatører i kampskvadronene i FS som har sluttet og blitt sivile i perioden 2016 til 2020
- Spesialister/OR
- Operatører på T-35 kontrakt¹¹
- Operatører som fikk anledning til å forlenge kontrakten eller som ikke ble frabeordret

Verken Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS) eller personellseksjonen ved FS satt med en komplett liste over de operatørene som hadde sluttet etter 2016. Jeg måtte derfor sjekke de forskjellige listene opp mot hverandre, og brukte kontaktnettverket mitt i FSK og MJK for å dobbeltsjekke den endelige listen. Jeg har således med overveiende sannsynlighet intervjuet alle de 20 operatørene som har sluttet etter 2016; enten ansikt-til-ansikt eller over nettplattformen *Signal*. Reiserestriksjonene som følge av covid-19 pandemien, førte til at digital løsning ble benyttet for operatører som har bosatt seg utenfor Østlandet. Hvert intervju tok gjennomsnitt ca. 45 min. Respondentene består av 13 tidligere operatører fra FSK og syv tidligere operatører fra MJK.

¹¹ Noen av operatørene som ble intervjuet hadde vært på gamle 7-årskontrakter, men disse hadde blitt konvertert til T-35 kontrakt etter innføringen av T-35 vilkår.

3.2 Forskningsetiske forhold

Operatør og sjef i rollen som forsker

«Forskerens rolle som person, forskerens integritet, er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning» (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 108). Det er viktig å være bevisst sin egen rolle og posisjon i forskningsarbeidet. «*Gender, age, and status are factors in all social interactions. It is part of our in situ—our positionalities—in everyday life, also during fieldwork*» (Danielsen, 2018, s. 15).

Jeg har i store deler av min karriere vært operatør og leder på forskjellige nivåer i både MJK og FSK. Dermed er jeg godt kjent i begge avdelinger. Selv om jeg det siste året har gått på Stabsskolen og jeg nå jobber som nestkommanderende i luftforsvarsavdelingen som er tilknyttet FS, er det sannsynlig at jeg på sikt vil innta en lederrolle i FS.

Min bakgrunn og mulige fremtidige karriere i FS vil både kunne styrke og svekke påliteligheten til denne studien. For det første vil forskeren, når et kjent fenomen eller miljø undersøkes, risikere å ha en forutinntatt holdning til problemstillingen. Jeg har jobbet lenge i miljøet og kan selv ha blitt påvirket av de samme mekanismene som operatører blir påvirket av i dag. For det andre kjente jeg de fleste av dem jeg intervjuet. De vet hva slags posisjon jeg har og kan få i fremtiden, noe som kan føre til at svarene de gir er tilpasset hva de tror jeg ønsker å høre, selv om de selv ikke jobber i FS nå. Videre er jeg en offiser som intervjuer tidligere ORer. Det formelle kommandoforholdet mellom disse to kategoriene kan skape begrensninger for hva spesialistene velger å beskrive mht. problemstillingen, selv om de jeg intervjuer har sluttet. Jeg har vært påpasselige med å kommunisere til respondentene at det er viktig at de svarer så fritt som mulig på spørsmålene, på tross av de overnevnte faktorene.

Også forskningens uavhengighet er viktig, da den kan påvirkes både «ovenfra» og «nedenfra» av prosjektets sponsorer og av deltakerne i prosjektet (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 108). Det er noe jeg har vært særdeles bevisst på. På den ene siden er studien ønsket av sjef FS, selv om den ikke er offisielt sponset av FS. Studien beskriver og diskuterer årsaker som påvirker *turnover* hos operatørene, og som ledelsen i FS vil kunne nytte for å kunne beholde personellet sitt lengre i fremtiden. Jeg har derfor passet på at dette er en selvstendig studie som i så liten grad som mulig skulle bli påvirket «ovenfra». Jeg har selv valgt problemstilling og tilnærming til oppgaven. På den andre siden har jeg i lengre tid vært en del av det miljøet jeg studerer. Det, sammen med at jeg kjenner flere av dem jeg har intervjuet, har gjort at jeg har måttet passe på å ikke bli påvirket «nedenfra». Om jeg ikke er frikoblet fra de to mekanismene, er jeg bevisst på dem. Jeg mener derfor at min rolle som forsker, så langt det er mulig, har oppfylt kravet til uavhengighet.

Tematikken jeg har studert, berører i utgangspunktet ikke gradert informasjon. Der respondentene har kommet inn på slik informasjon, har lydopptak blitt stoppet. Under analyse av dataene har jeg omskrevet gradert informasjon, slik at oppgaven er ugradert.

Forskningsetikk

«Samfunnsforskning bør tjene vitenskapelige og menneskelige interesser» (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 96). I Norge skal forskere forholde seg til tre grunnleggende krav for å ivareta forskningsetikken i et prosjekt: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015, s. 47).

Informert samtykke innebærer at den som intervjues, deltar frivillig. Videre skal den som intervjues være klar over hvilke farer og gevinster en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen, 2015, s. 47). Samtlige respondenter i denne studien ble informert om hensikten med studien. Respondentene ble først informert av meg om forskningsprosjektets overordnede hensikt, sett i lys av FS ønske om å øke ståtiden til operatører. Videre fikk respondentene oversendt en samtykkeerklæring som beskrev deres rettigheter og forutsetningen om den frivillige deltakelsen i studien, samt en intervjuguide. Ved oppstarten av intervjuet ble respondentene nok en gang informert om hensikt, frivillighet, samtykke og tematikk. De ble samtidig informert om at de ville bli tilbudt å lese gjennom studien i forkant av sensur og retten til sitatsjekk.

Krav til å bli korrekt gjengitt innebærer at forskeren i størst mulig grad skal forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng. Forskeren skal tilstrebe å presentere data så fullstendig som mulig der det er viktig for å forstå et resultat (Jacobsen, 2015, s. 51-52). Med 20 intervjuer på inntil 45 minutter hver valgte jeg å nytte lydopptak under intervjuene samtidig som jeg noterte nøkkelmomenter. Det gjorde jeg for å sikre at jeg i ettertid kunne sørge for at dataene jeg brukte i analysen, var korrekte og at de ikke ble tatt ut av sammenhengen. Alle respondentene fikk tilsendt oppgaven for sitatsjekk.

Krav på privatliv innebærer at den som undersøkes, også har krav på at noe ikke undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 48-50). Jeg identifiserte tidlig i prosjektet at studien ville kunne berøre aspekter ved den enkeltes privatliv. Årsaken til det er at flere av de faktorene som påvirker ståtid i kampskvadronene, har med den enkeltes private sfære å gjøre. Eksempler på det er sivil status, familieforhold og helse. Det var derfor viktig for meg å kunne behandle disse problemstillingene. Like viktig var det å være sikker på at respondentene samtykket i å samtale om det, at de hadde mulighet til å avstå fra å diskutere slik spesifikk tematikk, eller ha mulighet til å trekke seg fra undersøkelsen når som helst. I Norge har vi lovverk som definerer hva som er sensitive opplysninger. Tematikk som

nevnt over, kan i mindre eller større grad komme inn under en slik kategorisering. Derfor har det vært viktig i denne studiens oppstart å sørge for at de formelle godkjenninger er innhentet (Jacobsen, 2015, s. 50-51). De formelle godkjenningene er vedlagt.¹²

Videre vil slike undersøkelser være forbundet med fare for at utenforstående kan identifisere enkeltpersoner i datamaterialet (Jacobsen, 2015, s. 49). For det første har respondentene krav på å bli tilbudt anonymitet i enhver undersøkelse. For det andre er personopplysninger knyttet til hvem som har jobbet i FS, og spesielt i kampskvadronene, gradert informasjon. Anonymisering i denne sammenhengen betyr at eksterne aktører ikke skal kunne gjenkjenne den enkelte (Danielsen, 2012, s. 29). Anonymitet ble løst ved at alle i denne studien ble nevnt med en kategori og et siffer (eksempel; MJK, 01). I tillegg ble notater og lydopptak fra intervjuene lagret iht. regelverk under hele forskningsprosessen. De vil destrueres etter sensur av oppgaven. I sum gjør dette at vernet ift. personopplysninger er ivaretatt i denne studien. Det er lite sannsynlig at utenforstående skal klare å identifisere respondentene basert på informasjon i studien. Imidlertid kan muligens respondentene selv identifisere hverandre. Det er fordi antall operatører er lavt, og deler av gruppen er godt kjent med hverandre. Jeg mener at det likevel er relativt uproblematisk.

Intervju

Et forskerintervju har til hensikt å produsere ny kunnskap. Det er ikke en samtale mellom to personer som er likeverdige. Det er intervjueren som setter agendaen og kontrollerer og definerer innholdet i den. Målet med intervjuet er at respondenten skal beskrive sin opplevelse av et fenomen slik at intervjueren kan fortolke dette (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 22).

Intervjuer kategoriseres ofte i tre typer: det strukturerte, det ustrukturerte og det semi-strukturerte (Myers, 2013, s. 121). Det strukturerte intervjuet bruker forhåndsdefinerte spørsmål som skal stilles i en bestemt rekkefølge, og ofte innen en gitt tidsramme. Et slikt intervju krever nøye planlegging for å sørge for at alle relevante spørsmål er med fra oppstarten av prosjektet. Den intervjutypen reduserer intervjuerens rolle fordi det ikke er rom for improvisasjon underveis. Det ustrukturerte intervjuet er det motsatte. Der er det få eller ingen forhåndsdefinerte spørsmål. Målet med intervjuet er at respondentene skal få snakke fritt rundt et tema. Et særtrekk ved slike intervju er at de ikke har felles rammer. Det gjør at intervjuene kan bli meget vanskelig å sammenligne i analysen. Det semistrukturerte intervjuet er en slags kombinasjon av de to andre intervjuformene. I et slikt intervju er

¹² Vedlegg: Godkjennelsesprosessen (vedlegg B), godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg C), godkjenning fra Forsvarets forskningsnemd (vedlegg D), intervjuguide (vedlegg E) og samtykkeerklæring (vedlegg F).

tematikken satt på forhånd og forskeren har utarbeidet en håndfull åpne spørsmål. Målet med et slikt intervju er at respondenten skal få mulighet til å fortelle og forklare seg så fritt som mulig. Intervjueren har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål på sparket, for å grave dypere i en forklaring. En slik intervjuatype er velegnet for å sammenligne intervjuene, samtidig som de er åpne for å fange data som ikke var forutsett (Myers, 2013, s. 122).

I denne studien bestemte jeg meg tidlig for å velge den semistrukturerte intervjuformen. Det gjorde jeg fordi det gir intervjuet en uformell form som tillater åpne diskusjoner, samtidig som det har systematisk fokus på tematikken som ønskes belyst. Jeg ønsket i størst mulig grad at respondentene skulle fortelle fritt utfra en håndfull spørsmål som var basert på funn i litteraturen og egen kunnskap om fenomenet. Jeg ønsket at respondentene skulle åpne seg og bringe opp faktorer som jeg ikke nødvendigvis hadde tenkt på i forkant. Jeg ville ha muligheten til å kunne stille oppfølgingsspørsmål rundt temaer jeg ønsket å vite mer om. I løpet av intervjuene fikk jeg ny innsikt og kunnskap som kunne brukes i de neste intervjuene. Det var innlysende at de hypotesene jeg hadde utarbeidet, kunne prege meg. Derfor startet hvert intervju med et helt åpent spørsmål: «Hva fikk deg til å slutte i kampskvadron?» Hensikten med det var at respondentene skulle få snakke helt fritt før jeg begynte å stille spørsmålene rundt de hypotesene jeg hadde laget i forkant.

3.3 Data

Ved bruk av intervju som verktøy for å hente inn data, vil forskeren vanligvis sitte igjen med en stor mengde råmateriale som skal analyseres. For å håndtere det må forskeren redusere kompleksiteten, eller forenkle og strukturere, for å få en oversikt (Jacobsen, 2015, s. 197).

Det blir enda viktigere når forskeren er student og ikke er vant til å gjennomføre slike intervjuer og analyser. Jeg var i forkant av intervjuene forberedt på at mengden rådata jeg ville få inn basert på intervjuene, ville være betydelig. Derfor bestemte jeg meg for å legge til rette for analysen ved å velge en oversiktlig og enkel metode. Forutsetningen for alt dette var bruk av lydopptak med sporadiske notater under intervjuene. Det bidro til at jeg kunne fokusere mindre på skriving og mer på oppfølgingsspørsmål under intervjuene. Jeg endte opp med å transkribere alle intervjuene tilnærmet fullt ut. Det var krevende, men det tvang meg også til å høre på lydopptakene gjentatte ganger. Denne kombinasjonen ga meg mye nyttig informasjon som jeg ellers ikke ville fanget opp.

Jeg søkte å ha en bredde i spørsmålene i intervjuguiden slik at de i utgangspunktet skulle kunne dekke de fleste aspekter ved problemstillingen. Jeg var likevel meget bevisst på at respondentene kunne nevne faktorer eller sammenhenger jeg på forhånd ikke hadde tenkt på. Slike faktorer ble naturligvis tatt med i analysen, men de kan være noe underrepresentert fordi de første respondentene ikke fikk dem forelagt.

Da jeg startet systematiseringen av data, kategoriserte jeg dataene etter de forskjellige faktorene. Jeg utarbeidet et dokument som sammenlignet svarene fra alle respondentene basert på transkripsjonen fra intervjuene. Senere analyserte jeg dataene utfra de hypotesene jeg hadde stilt på forhånd. Systematiseringen var en tidkrevende prosess, hvor jeg enda en gang hørte igjennom lydopptakene og reviderte dokumentene. Da det arbeidet var slutført, gjennomgikk jeg alle de ulike faktorene med teori og data. Gode refleksjoner fra respondentene ble også kategorisert og skrevet ned som sitater.

Hensikten var å finne de faktorene som var hyppigst nevnt, samt de faktorer som hadde størst betydning for ståtiden til operatører i kampskvadronene. Etter en grundig analyse utkrystalliserte det seg flere faktorer som både hadde betydning for at operatører sluttet, men også for at operatører ble værende i kampskvadronene. I tillegg ble det identifisert andre faktorer som hadde betydning for at de hadde sluttet.

Gyldighet og pålitelighet

Gyldighet og pålitelighet er to sentrale begreper i et forskningsprosjekt. Gyldighet, eller validitet, dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den er ment å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 276). Altså, måler vi virkelig det vi vil måle? Høy validitet viser at vi har målt det vi vil måle. Gyldighet deles i intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet går på om vi har dekning i vår empiri for de konklusjonene som trekkes, mens ekstern gyldighet går på om resultatene er overførbare også i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 17). Påliteligheten, også kalt reliabilitet, beskriver forskningsresultatenes konsistens og troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 276).

I denne studien har det vært spesielt viktig å utarbeide en god intervjuguide med tilhørende relevante spørsmål for problemstillingen, for å sørge for at den interne gyldigheten er høy. Jeg har vært eksponert for problemstillingen i lang tid gjennom min tidligere karriere som operativ leder i kampskvadronene. Dermed har jeg også gjort meg noen tanker om hvilke faktorer som påvirker ståtid. Imidlertid var disse tankene mine egne, og representerer ikke nødvendigvis virkeligheten for de andre. Derfor var det nødvendig å kombinere teorier med egne erfaringer for å lage en så relevant intervjuguide som mulig. Det bidro til å forbedre intervjuguiden, og faktorer for ståtid jeg ikke hadde vurdert før, ble tatt med. Videre, som en siste kontroll på den interne gyldigheten, konfererte jeg med

veilederne for å ferdigstille og spisse intervjuguiden. Jeg valgte også å gjennomføre tre pilotintervju, for å identifisere hvorvidt intervjuguiden måtte justeres. Med bakgrunn i sistnevnte ble intervjuguiden noe justert i form av kategorisering og ordlyd på spørsmålene, for enklere å kunne sammenligne svarene på tvers av intervjuene.

Det er mer utfordrende å ta stilling til om den eksterne gyldigheten har vært høy eller lav. På den ene siden har den populasjonen jeg har undersøkt, hatt en spesiell jobb, slik at funn bare unntaksvis kan overføres til andre yrker. Det vil i så fall innebære at den eksterne gyldigheten er relativt lav. På den andre siden er det sannsynlig at operatørene blir påvirket av en rekke faktorer som også andre arbeidstakere blir påvirket av. Funnene i denne undersøkelsen vil således kunne være overførbare til andre arbeidstakere. Det vil tilsi at den eksterne gyldigheten er god. Mange av funnene viser generelle faktorer som forekommer i de fleste yrker. Videre kan funn i denne oppgaven være gyldige for andre nasjoners spesialstyrker.

Påliteligheten i en studie må behandles i sammenheng med hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 276). FS, og spesielt kampskvadronene, er lukkede miljøer. For å kunne gjennomføre relevante og gode studier med personell som har vært i disse miljøene, må en i tillegg til formell godkjenning ha tillit i miljøet. Myers hevder at mangel på tillit kan oppstå når forskeren møter på fremmede (Myers, 2013, s. 125). I miljøet som undersøkes, har jeg hatt tillit fordi jeg har vært en del av det i mange år selv, og har dermed meget god kjennskap til miljøet og mekanismene i kampskvadronene. Slik sett kan det stilles spørsmål ved om en forsker utenfor miljøet vil kunne gjenskape de samme dataene som denne studien vil fremskaffe. Men, repliserbarhet betyr først og fremst om studien skal gjøres i dette, eller et liknende miljø. Det er selvfølgelig mulig å gjøre tilsvarende studier om *turnover* ved andre arbeidsplasser.

Utfordringer og styrker

I ethvert forskningsdesign er det både styrker og svakheter. Forskningsdesignet som jeg har valgt, er utfordret av en rekke elementer. Det vil alltid være usikkerhet og feilkilder når vi undersøker sosiale fenomener. Min bakgrunn kan føre til at jeg selv er *biased*. Derav kan jeg, bevisst eller ubevisst, være forutinntatt. Videre er dataene jeg har samlet inn, preget av den såkalte intervjuereffekten, altså at min tilstedeværelse som intervjuer kan skape spesielle resultater (Jacobsen, 2015, s. 173).

Likevel er det en rekke styrker ved studien. For det første er tematikken virkelig på dagsorden i Forsvaret generelt og i FS spesielt. Ståtid er et tema som har høy prioritet. Det har igjen skapt entusiasme blant respondentene og villighet til å bidra med relevant informasjon. For det andre sammenligner denne studien funn med eksisterende kunnskap. Teoretisk er *turnover* og ståtid

betydelig mer på dagsordenen i det sivile arbeidsliv, enn i militæret. Det finnes vesentlig mindre teori og litteratur om tematikken i en militær kontekst. Denne studien bidrar med ny empiri, kunnskap og bedre innsikt i en spesiell militær kontekst og skaper et mer helhetlig bilde av fenomenet. For det tredje er tilgangen til å studere operatører som har vært i spesialstyrker, svært sjeldent. I kraft av min bakgrunn har jeg hatt en unik aksess og kjennskap til miljøet. Det styrker studien at jeg har kunnet gå i dybden i problematikken med ytterst få begrensinger.

4 Analyse

I dette kapitlet redegjør jeg først for interessant, deskriptiv statistikk fra de 20 intervjuene. Deretter blir de fire hypotesene drøftet opp mot funn fra intervjuene. Videre drøftes andre forklaringer som ikke var belyst og diskutert i den litteraturen som her er brukt.

Tabell 3. Variabler fra intervjuene av de 20 operatørene.

Variabler	Snitt	Median	Min	Max
Ståtid i kampskvadron (år)	6,9	7	3	12
Alder start kampskvadron (år)	22,9	23	20	25
Alder slutt kampskvadron (år)	29,7	30	24	34
Antall deployeringer	3,1	3	2	6
Andel operatører med kjæreste/samboer/ektefelle	85%			
Andel operatører med barn	15%			
Andel operatører som ukependlet	70%			
Tidsbruk ukependling t/r pr. uke (timer)	5,5t			
Andel operatører med høyere utdanning før kampskvadron	15%			

Datainnsamlingen viser at operatørene hadde en ståtid på nesten syv år i snitt. Operatørene startet i kampskvadron tidlig i 20-årene og sluttet da de var nærmere 30. I løpet av tjenestetiden hadde den enkelte operatør i snitt deployert tre ganger. Noen var kun deployert to ganger, mens andre hadde deployert seks ganger. Ettersom gjennomsnittene og medianene er tilnærmet like, mener jeg at statistikken over beskriver demografien godt. Hele 85% av operatørene hadde kjæreste/samboer eller var gift. Kun 15% av operatørene hadde barn mens de var i kampskvadron. 70% av operatørene ukependlet til arbeidsplassen og brukte i snitt 5,5 timer tur/retur pr uke på dette. 15% av operatørene hadde fullført en høyere utdanning (bachelor/master) før de begynte i kampskvadron.

Det viktigste spørsmålet i intervjuene var: «Hva fikk deg til å slutte i kampskvadron?». Tilnærmet alle operatørene svarte at årsaken var sammensatt eller komplisert.

*Det var vel egentlig ikke én ting som fikk meg til å slutte, det var summen av flere ting.
(FSK 10)*

Slik er det også i det sivile arbeidsliv. Hvorfor arbeidstakere skifter jobb har mange årsaker. Det har ofte sammenheng mellom hvilken rolle arbeidstakere har, samt hvilken livsfase de er i (Centric-Finance, 2018).

Det finnes flere måter å kategorisere funnene på. Jeg har valgt å legge vekt på antallet respondenter som har ment at en faktor er relevant for dem. For å gjøre det enklere å skille mellom sluttårsaker, velger jeg å kategorisere årsaker påpekt av flertallet, 50%-100% av operatørene som *meget viktige*. Årsaker påpekt av 25%-49% kaller jeg *viktige*. Årsaker påpekt av færre enn 24% kaller jeg *mindre viktige*.

4.1 Hypotese 1 – Arbeidets påvirkning på privatlivet

Negativ påvirkning på privatlivet som følge av arbeidets karakter og innhold, fører til at operatører slutter i kampskvadronene.

Jeg trengte mer tid hjemme de siste tre årene mens jeg hadde samboer. I tillegg var det aldri aktuelt å få barn mens jeg jobbet i kampskvadron. (FSK 01)

Forholdet mellom privatliv og arbeidsliv er viktig for om ansatte slutter eller blir værende på arbeidsplassen (Grimsø, 2004, s. 50; Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251, 261). Hele 60% av operatørene mente at den negative påvirkningen på privatlivet (familie, venner og fritid) fra arbeidets karakter og innhold var en av årsakene til at de sluttet i kampskvadronene. 25% av operatørene oppga dette som den viktigste grunnen til at de sluttet.

Jeg følte at jeg falt mellom to stoler. Du føler viktigheten av at du er på jobb, men samtidig så forventer familien at du skal være hjemme. Det veier tyngre etter hvert. (FSK 09)

Kun 15% av operatørene hadde barn mens de jobbet i kampskvadronene.

Det var en annen følelse å deployere da man fikk barn. Det var ikke så stas lengre; man tenker på at man kolliderer litt med livet til de som er hjemme. (FSK 08)

Noen nevnte at det var problematisk å planlegge og koordinere fritiden med familie og venner, fordi disse hadde et yrke med normal arbeidstid.

Jeg hadde nok fritid, men det var problematisk å samkjøre fritiden med andre som ikke er i miljøet. (FSK 05)

Samtidig var det ikke gitt at påvirkningen på privatlivet av arbeidets karakter og innhold ble mindre selv for de operatørene som hadde bosatt seg i nærheten av tjenestestedet.

For lite tid med familien egentlig. Jeg trivdes veldig godt, men selv om jeg hadde familien på Rena så ble det for lite tid synes jeg. (FSK 13)

Undersøkelsen viser imidlertid at 40% av operatørene mente at påvirkning på privatlivet av arbeidets karakter og innhold ikke var en faktor for at de sluttet.

Dette var ingen faktor for meg. Jeg har verdsatt jobben mer enn privatlivet. (FSK 06)

En annen svarte at i den livsfasen han var i så var ikke det viktig.

Ettersom jeg ikke har hatt kjæreste, så har det ikke påvirket meg. (MJK 10)

De ulike livsfasene gir videre et stort spenn i hvilke behov operatørene har. Det kan hevdes at de fleste operatørene i kampskvadronene i dag har en høyere sosial status enn operatørene som tjenestegjorde tidligere. Det kan komme av at spesialstyrkenes status har økt de siste tiårene. Antallet operatører som kommer fra akademiske familier i urbane strøk, har også økt (Danielsen, 2018, s. 52). Slike elementer kan føre til at flere operatører finner seg ektefeller/samboere med høyere utdanning. Det vil i større grad enn før påvirke forholdet mellom arbeidsliv og privatliv for operatørene.

Undersøkelsen viser at negativ påvirkning på privatlivet grunnet arbeidets karakter og innhold var en *meget viktig* faktor for at operatørene sluttet i kampskvadronene. En av fire svarte at det var den *viktigste* årsaken til at de sluttet. Spørsmålet inneholder mange underliggende faktorer. Dermed kan det argumenteres for at endring i livsfase er den viktigste driveren som påvirker operatører til å slutte.

Arbeidets påvirkning på privatlivet er en ekstern faktor, fordi endring i livsfase er utenfor arbeidsgivers kontroll. Imidlertid er flere av de underliggende faktorene både eksterne og interne, og kan dermed i noen grad kan påvirkes av arbeidsgiver. De underliggende faktorene er belyst under.

Pendling

Jeg trivdes veldig godt på jobb, men jeg trengte mer tid hjemme. En ting er deployeringene, men hovedpoenget er pendlingen. Vi jobbet mye for å få til mer fleksible pendlerløsnings, men dette var veldig avhengig av hvem som var skvadronssjef. Når man først er på jobb på Rena, må tiden der brukes effektivt og ikke normalarbeidstidstjeneste når nesten hele troppen er pendlere. Dersom jobben hadde ligget et annet sted, hadde jeg vært i skvadron fortsatt. (FSK 01)

Pendling eller lange arbeidsreiser er en viktig faktor for om ansatte slutter eller blir værende på arbeidsplassen (Grimsø, 2004, s. 49). 70% av operatørene ukependlet med en snitt reisetid t/r pr. uke på ca. 5,5 timer. Den samlede snitt reisetiden pr. uke kan ikke sies å være betydelig sammenlignet med mange andre «normale» arbeidstakere. Men reisetiden kommer på toppen av fraværet gjennom hele uken. I FSK ukependlet ca. 90% fordi de bodde sentralt på Østlandet, mens i MJK ukependlet ca. 30%. Den store forskjellen mellom FSK og MJK var naturlig som følge av avdelingenes plassering på hhv. Rena og i Bergen. Av de som ukependlet, svarte ca. 70% at det var en faktor for at de sluttet i kampskvadronene.

Pendling er åpenbart en faktor. Jeg trivdes veldig godt med deployeringslivsstilen. Men utsiktene til et år på nasjonal beredskap med pendling var ikke fristende. Det er frustrerende når man bor i Nord-Norge; med uflaks bruker man 20 timer til Bergen. (MJK 06)

Andre svarte at de rett og slett ble lei pendlingen og at denne årsaken fikk større betydning da de fikk familie og barn. Flere svarte at en endret plassering på tjenestestedet ville ført til at de sto lengre i kampskvadronene. Kombinasjonen av at det var enklere for familien å bosette seg et mer sentralt sted, spesielt mtp. karrieren til samlivspartner, og av mindre pendling, var viktig.

Jeg ble lei den pendlingen. Men når det dukker opp en familie og spesielt barn, får det enda større betydning. Det legges mye ansvar over på den andre i forholdet. (FSK 08)

For enkelte var pendlingen ikke en årsak til at operatører sluttet, selv om de var ukependlere.

Ukependling trivdes jeg veldig godt med. (MJK 09)

Undersøkelsen viser at pendling var en *meget viktig* faktor for at operatører sluttet i kampskvadronene. Naturlig nok var det en stor forskjell mellom operatører fra FSK og MJK grunnet avdelingenes plassering. Pendling er både en intern og ekstern faktor. Selv om det er lite en arbeidsgiver kan gjøre med plassering av arbeidsstedet, vil arbeidsgiver kunne tilrettelegge bedre ved å etablere ordninger som reduserer pendlerproblematikken.

Fysisk og psykisk helse

Jeg er mer robust nå, definitivt. Det handler om utdannelsen og treningen man gjorde, som gjør deg mer robust både psykisk og fysisk. Det til sammen gjør at man blir sterkere psykisk. Samtidig så har man veldig mye bra folk rundt seg som man stoler på. Når man kan stole på folk, så føler man seg trygg. Når man føler seg trygg, får man ikke psykiske problemer. (FSK 11)

Teorigjennomgangen i kapittel 2 omtaler ikke at fysisk og psykisk helse påvirker om ansatte slutter på arbeidsplassen. Imidlertid tilsier mine egne erfaringer at det kan være en faktor for at operatører slutter i kampskvadronene. Kun 10% av operatørene svarte at de valgte å slutte i kampskvadronene som følge av redusert fysisk helse eller frykt for at det kunne komme til å forekomme som følge av tjenesten.

Jeg fikk prolaps på jobb og redusert helse som følge av det. Jeg kjente på at kroppen faktisk skulle være livet ut. Likevel følte jeg meg godt ivaretatt i FSK. Det var mer et spørsmål om hva som ville skje med kroppen når jeg var ferdig. (FSK 08)

Imidlertid svarte hele 90% av operatørene at de som følge av sin tjeneste i kampskvadronene anså seg mer robust fysisk helsemessig i dag, enn de tror de ville vært dersom de ikke hadde tjenestegjort i kampskvadronene. Redusert fysisk helse var ikke en faktor som gjorde at de sluttet.

Jeg er mye mer robust fysisk nå, enn jeg ville vært dersom jeg ikke hadde tjenestegjort i MJK. (MJK 06)

Da operatørene ble spurt om redusert psykisk helse, eller frykt for at det kunne inntreffe som følge av tjenesten, var en faktor for at de sluttet i kampskvadronene, svarte kun 5% ja.

Jeg ble ganske alvorlig fysisk skadet. Det førte med seg mange utfordringer som gjorde at jeg ble så sliten fysisk og psykisk, at jeg ikke taklet det mer. Jeg sluttet som følge av skaden og et samlivsbrudd. Jeg har aldri vært så sliten psykisk og fysisk før. (MJK 05)

Samtidig anså hele 95% av operatørene seg mer robust psykisk helsemessig i dag enn de tror de ville vært dersom de ikke hadde tjenestegjort i kampskvadronene.

Det har ikke vært en faktor for at jeg sluttet. Jeg har noen fysiske skavanker, men ingen psykiske. Selv om man har sett det som kan sees, f.eks. voksne og barn som er sprengt i fillebiter og som ligger i hauger, tror jeg at det psykiske er styrket hos meg som følge av tjenesten. Jeg er veldig trygg på meg selv. Jeg har kommet styrket ut av det psykisk og blitt mer robust. (FSK 01)

Undersøkelsen viser at majoriteten av operatørene svarte at redusert fysisk og/eller psykisk helse, eller frykten for at det kunne komme til å inntreffe som følge av tjenesten, ikke var en årsak til at de sluttet. Det var dermed en *mindre viktig* faktor for at operatører sluttet. De aller fleste svarte at de var mer robuste fysisk og psykisk i dag som følge av tjenesten, enn de ville vært dersom de ikke hadde tjenestegjort i kampskvadronene.

Fysisk og psykisk helse er både en intern og en ekstern faktor. På den ene siden er den ekstern, som følge av at arbeidets natur vil tjenesten kunne påvirke både den fysiske og den psykiske helsen. Tjenesten innebærer stor fysisk og psykisk belastning. På den andre siden er faktoren også intern, fordi det er mye avdelingen kan gjøre for å styrke både den fysiske og psykiske helsen. Den fysiske helsen til operatørene styrkes først og fremst gjennom bevisst og tilrettelagt fysisk trening med fokus på skadeforebygging, samt en god intern helsetjeneste med relativt gode forsikringsordninger for behandling. Den psykiske helsen til operatørene kan styrkes som følge av god seleksjon, og av god trening hvor de lærer å mestre påkjenninger (Reichelt, 2016, s. 73). Operatørene lærer å «skru på og skru av» (Danielsen, 2018, s. 118). Samtidig følges operatørene opp av profesjonelt personell etter operasjoner eller kritiske hendelser. Imidlertid er nok fokus fortsatt større på fysisk enn psykisk skadeforebygging.

Operatørenes svar rundt faktoren psykisk helse vil kunne være påvirket av den såkalte intervjuereffekten. Psykisk helse er et tema som for mange er svært personlig og vanskelig å snakke om. Psykiske problemer anses fortsatt som tabubelagte i både Forsvaret og i resten av samfunnet (Danielsen, 2018, s. 138). Operatører i spesialstyrkene skal og må være robuste psykisk. Forskning

indikerer at personell i spesialstyrkene tåler større psykiske belastninger og har mindre psykiske senskader enn personell fra konvensjonelle avdelinger, til tross for at spesialstyrkepersonell ofte deltar i de mest risikofylte operasjonene (Goldenberg & Saindon, 2018 i Danielsen 2018, s. 113). Likevel vil mange oppleve situasjoner som utfordrer deres psykiske helse og gir dem psykiske skader. Problemene kan dessuten komme flere år etter avsluttet tjeneste. Noen av disse operatørene er åpne om det, mens andre holder det for seg selv. Å svare at man har redusert psykisk helse, vil være å blottstille seg overfor meg som tidligere sjef eller kollega i spesialstyrkene. Jeg vil derfor anta at redusert psykisk helse kan være et større problem enn det denne studien indikerer.

Arbeidspress og høyt tempo

Det er forskjell på de som er på sine første rotasjoner kontra de som har vært med flere ganger. Det er litt for høyt tempo for å kunne stå i stilling lenge nok. Jeg tenkte ikke så mye på tempo da jeg var ny, fordi da visste jeg ikke bedre, men man legger mer og mer merke til det og man kjenner det mer og mer på kroppen etter hvert. Jeg tror det hadde vært lurt å skru ned tempoet et par hakk. Da tror jeg man kunne fått folk til å bli litt lenger. Jeg synes tempoet har vært unødvendig høyt. (FSK 12)

Arbeidspress og høyt tempo har betydning for trivsel på arbeidsplassen (Grimsø, 2004, s. 47). 40% av operatørene pekte på at arbeidspress og høyt tempo i hverdagen var en av årsakene til at de valgte å slutte i kampskvadronene.

Det var høyt arbeidstempo, som en konsekvens av at veldig mange pendlet. Det ble kompensert med enda høyere tempo på midt-dagene i uka. Det gjorde at man over tid ble mer sliten. Det skapte enda høyere utskiftning og folk ble pusha i stillinger de ikke nødvendigvis ville i selv. (FSK 11)

Videre svarte flere operatører fra MJK at manglende treningsfasiliteter på marinebasen Haakonsværn i Bergen førte til at hverdagen ble unødvendig komplisert. Det medførte et ekstra arbeidspress og høyt tempo som følge av at operatørene ofte måtte reise langt bort over flere perioder for å få trent optimalt.

Det var for dårlige treningsmuligheter i Bergen. Hverdagen blir for tungrodd. Mens man eksempelvis i Ramsund har tilgang på alt. Jeg hadde trivdes bedre som spesialsoldat dersom det hadde vært mulig å gjennomføre den daglige treningen på en enklere måte. (MJK 06)

Imidlertid svarte 60% av operatørene at arbeidspress og høyt tempo ikke hadde påvirket deres valg om å slutte i kampskvadronene.

Høyt tempo har faktisk gjort at jeg har blitt i skvadronen lengre. Jeg tror at hvis man skal kunne klare å drifte sånn som man har gjort, å være på et såpass høyt nivå, så krever det så mye trening og arbeidstid som vi har hatt. Hadde det vært mindre, måtte vi ha effektivisert på et eller annet vis. Tempoet har vært veldig motiverende. Det har vært en unik mulighet og noe som på en måte måtte forventes av oss. Ta for eksempel når vi er i skytehuset og kan jobbe to timer ekstra fordi vi vil komme på et høyere nivå. Da har vi hatt muligheten til det. Nå som jeg er i det sivile er slikt ikke bare lett. (FSK 13)

Undersøkelsen viser at arbeidspress og høyt tempo var en *viktig* faktor for at operatørene sluttet. For operatørene i MJK spesielt, var mangelen på daglige gode treningsfasiliteter en *viktig* faktor for at arbeidspresset og høyt tempo opplevdes stort. Det var dermed en faktor for at de sluttet. Det må sies å være en ekstern og en intern faktor. På den ene siden er arbeidspresset og det høye tempoet i spesialstyrkene i stor grad styrt av den til enhver tids gjeldende sikkerhetspolitiske situasjonen med dens politiske, strategiske og operasjonelle føringer. Oppdragsporteføljen bestemmes i stor grad utenfor FS. Det betyr at arbeidspress og høyt tempo som følge av det, er en ekstern faktor. På den andre siden kan avdelingene og kampskvadronene legge opp den daglige driften, trening, øving og rotasjoner i skarpe operasjoner på egen hånd. Arbeidspresset og det høye tempoet som følge av det, er følgelig en intern faktor som FS og avdelingene kan påvirke.

Arbeidsmiljø

Det er langt fra sikkert at man får det samme sosiale samholdet i en annen jobb. Det var en faktor for at jeg ble lengre. (MJK 08)

Arbeidsmiljøet er svært viktig for trivsel på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261; Dysvik i Stranden, 2015). Dårlig arbeidsmiljø er tilsvarende en av de viktigste interne årsakene til at ansatte slutter. I denne studien var det kun én av operatørene som svarte at dårlig arbeidsmiljø var en faktor for at han sluttet. Det må understrekes at den operatøren da fokuserte på arbeidsmiljøet i FS som helhet, og spesielt forholdet mellom FSK og MJK. Han hevdet det skapte ringvirkninger som gjorde arbeidsmiljøet i egen avdeling dårlig. I tillegg må det understrekes at forholdet mellom FSK og MJK ikke var en del av spørsmålene i intervjuguiden.

Jeg synes det var ganske dårlig arbeidsmiljø under offshore perioden.¹³ Da var det dårlig stemning mellom MJK og FSK. Det førte til så utrolig dårlig stemning innad hos oss. Det virket som om man plutselig hadde blitt uvenner med folk i FSK man hadde jobbet og pratet hyggelig med før. Jeg har vært ute med FSK, så jeg har nok et litt mer raffinert syn på dem enn mange hos oss som ikke har satt sin fot innenfor portene på Rena. Vi var tidligere kommet i gang med samtrening, og det var bedre stemning mellom avdelingene enn på lenge. Så kom offshoreperioden, som ble oppfattet som en total mangel på evne til å ta beslutning fra sentral ledelse og ledelse i begge leirer, tror jeg. (MJK 10)

Imidlertid mente 95% av operatørene at arbeidsmiljøet heller var en grunn til at de stod lengre, enn at de sluttet.

Jeg ser ikke for meg at jeg finner noe bedre arbeidsmiljø i en annen jobb, det er som en stor familie. (FSK 06)

Undersøkelsen viser at majoriteten av operatørene mente at arbeidsmiljøet var meget godt. Arbeidsmiljøet var dermed en faktor som heller fikk operatørene til å stå lenge enn kort. Det er spesielt viktig i en spesialstyrke at arbeidsmiljøet er godt, fordi operatørene sammen skal løse oppdrag hvor det potensielt står mellom liv og død og at de må kunne stole på dem rundt seg. Operatørene blir godt kjent fordi de tilbringer mye tid sammen, og de erfarer at de er totalt avhengige av hverandre for å løse oppdrag og overleve. Det skaper et godt arbeidsmiljø. Forskningen underbygger at tette sosiale nettverk, høy grad av gjensidig tillit, lojalitet og samhold og at arbeidsmiljøet dermed oppleves som godt, kjennetegner de aller fleste spesialstyrker (Danielsen, 2018). Arbeidsmiljø er en svært viktig faktor for om folk trives eller mistrives på jobb.

Lønn

Det var god nok lønn. Det har vært en faktor til at jeg har stått. Men for å få denne lønnen, går arbeidsbelastningen opp. (MJK 03)

Lønn er en faktor for motivasjon og trivsel på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261). Dårlig lønn kan føre til at ansatte slutter (Grimsø, 2004, s. 49). Kun 15% av operatørene pekte på dårlig lønn som en av årsakene til at de sluttet i kampskvadronene.

Jeg føler at man fortjener mer. Jeg har regnet litt på det; vi har ikke veldig god timebetaling. (FSK 06)

¹³ «Offshore perioden»: I perioden 2015 til 2016 ble det tatt en beslutning om at FSK og MJK skulle løse et nasjonalt beredskapsoppdrag sammen.

Imidlertid mente 85% at lønnen var tilfredsstillende.

Den tenker jeg har vært god nok. Man vil jo alltid ha mer, men det er ikke mange steder man tjener mer med det utdanningsnivået vi har. (FSK 07)

Undersøkelsen viser at majoriteten av operatørene mente at lønnen var tilfredsstillende og ikke var en faktor for at de sluttet. Min erfaring er at operatørene sjelden snakker om at de har god lønn. Noe oftere kan man høre enkelte operatører klage over dårlig lønn. Det har muligens skapt en myte om at lønnen for operatører ikke var så god. Flere mente at lønnen var god, sammenlignet med hvilken formell utdanning de hadde, kombinert med at de ikke hadde studielån.

Det er viktig å understreke at lønn, arbeidspress og høyt tempo i spesialstyrkene henger tett sammen. Tilleggene, som utgjør om lag 50% av den totale lønnen til operatørene, er i stor grad bundet opp til hvor mange øvelsesdøgn og overtid den enkelte blir beordret til å jobbe. Slik sett vil det å redusere arbeidspresset og det høye tempoet på den ene side muligens føre til at noen operatører velger å stå lengre i kampskavdronen, mens det på den andre siden kan føre til at operatører slutter fordi lønnen da vil reduseres.

Kontrakt/bonus

Kontrakt og bonus er en stor grunn til at jeg har blitt så lenge jeg har blitt. Om noe har forlenget ståtiden så er det kontrakten. Et kjempeinsentiv til å få folk til å bli de syv årene. Det er et bra system for å bli utover de syv årene også. Jeg tror ikke at man skal endre kontrakten til eksempelvis 10 år. Da er faren at mange vil slutte etter eksempelvis fem år, slik at ståtiden blir forkortet. (FSK 04)

Kontrakt- og bonusordninger har betydning for om ansatte blir værende eller slutter ved arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 268). Praktisk talt ingen av operatørene svarte at betingelsene i kontrakt- og bonusordningen i kampskvadronene i FS var en årsak til at de sluttet. De fleste mente at betingelsene var en gulrot for å stå minst syv år og at ordningene ga den enkelte en økonomisk sikkerhet når de skulle slutte.

Bonusen var viktig for å få en følelse av at jeg har sikret meg for ettertiden. Å ha den tryggheten var viktig. (MJK 01)

Noen hadde et nøytralt forhold til de ovennevnte betingelsene og mente at det var andre faktorer som påvirket at de sluttet eller at de ble værende.

I starten var den kanskje noe motiverende. Men mot slutten var det ikke dette som fikk meg til å bli så lenge som jeg ble. Det var heller samholdet og utfordringene i jobben. (FSK 13)

Undersøkelsen viser at praktisk talt alle operatørene mente at kontrakt- og bonusordningene fungerte som motivasjonsfaktorer for å stå ut kontrakttiden. Dagens kontrakt- og bonusordninger kan sies å fungere. Undersøkelsen viser at kontrakten fører til at få operatører slutter før de har stått i kampskvadronene i syv år. Imidlertid viser det seg at få operatører står lengre enn syv år selv om de kan tilbys ny kontrakt med bonus. Lønn og kontrakter er interne faktorer, og sentrale årsaker til at ansatte velger å bli eller slutte. Dette er noen av de viktigste parameterne som Forsvaret og FS kan kontrollere, og dermed styre på.

Risiko

Risiko har vært en motiverende faktor for meg. Man er så heldig å være i en enhet der alle ønsker å bli bedre, vi jobber sammen for å nå felles mål. Det vi gjør er å løse oppdrag og prøve å minimere risiko. Jeg blir trigget og motivert av at det er endel risiko i det vi gjør. Jeg synes det har vært generelt god risikohåndtering i min tid i skvadronen. Det er gutta på gulvet som setter grensene der ute. (FSK 05)

Teorigjennomgangen i kapittel 2 omtaler ikke at risiko påvirker om ansatte slutter på arbeidsplassen. Imidlertid tilsier mine egne erfaringer at det kan være en faktor for at operatører slutter i kampskvadronene. Derimot svarte kun 10% av operatørene at risiko var en faktor for at de sluttet i kampskvadronene.

Det har med risiko å gjøre i forhold til familien. Da tenker jeg mest den risikoen med deployering, trening og øvelser. Sannsynligheten for at noe skal skje med meg er jo ganske mye større enn i en sivil jobb. Å være i den jobben over så lang tid, samtidig som man har en familie, synes jeg ikke var rettferdig ovenfor familien. Disse tankene kom etter at jeg fikk familie. Det å få barn var et vendepunkt for meg. Villigheten til å ta risiko med det oppsettet jeg hadde hjemme ble mindre. (FSK 13)

Videre pekte noen på at risikoen som oppleves av familie, var en faktor for at de sluttet.

Ikke for egen del egentlig, men det er jo mer et sånt moment for andre som er rundt. Kjæreste og familie blir jævlig bekymret og stressa over alle tingene vi holder på med. Vi som står oppi det, er flinke til å gjøre ting så lite risikabelt som mulig. (FSK 04)

Hele 90% av operatørene vurderte ikke risiko som en faktor for at de sluttet og at de generelt hadde opplevd god risikohåndtering i planlegging og gjennomføring av operasjoner, øving og trening.

Det har vært innafor på alt jeg har vært med på. Store deler av jobbene er risikohåndtering. Jeg hadde ikke jobbet så lenge som jeg gjorde hvis jeg ikke hadde synes risikohåndteringen var bra nok. (FSK 07)

Undersøkelsen viser at majoriteten av operatørene ikke mente at risiko var noe som fikk dem til å slutte. Imidlertid svarte noen operatører at den risikoen som familien opplevde, hadde indirekte betydning. Operatøren levde altså godt med risiko selv, mens eksempelvis partneren bekymret seg over dette. Risiko vil kunne være både en ekstern og en intern årsak til at operatører slutter i

kampskvadronene. På den ene siden innbefatter spesialoperasjoner, trening og øving stor risiko i sin natur. Risikoen i operasjoner blir i stor grad påvirket av at motstanderens handlinger ikke kan kontrolleres. Det mener jeg kan kalles en ekstern faktor. Videre kan det argumenteres for at familiene opplevde risiko som en viktig faktor, også kan kalles en ekstern risiko.

På den andre siden er det viktig at operatørene øver og trener så reelt som mulig for at ferdighetene, kunnskapen, og erfaringsbanken skal bli så stor som mulig. Operatører og ledere i kampskvadronene utfører risikohåndtering hver eneste dag. Det skjer før daglig trening, i planfaser og ikke minst på bakken under trening, øving eller operasjoner. Det handler rett og slett om til enhver tid å søke å minimere risikoen i oppdraget så mye som mulig samtidig som oppdraget løses. Slik sett mener jeg at den delen er en intern faktor, og det er arbeidsgivers og lederskapets ansvar.

Tabell 4. Oppsummering hypotese 1.

Faktor	Andel som mener faktoren medvirket til at de sluttet
Arbeidets påvirkning på privatlivet	60%
Pendling (av de som pendlet)*	70%
Arbeidspress og høyt tempo	40%
Lønn	15%
Risiko	10%
Fysisk helse	10%
Psykisk helse	5%
Arbeidsmiljø	5%
Kontrakt/bonus	0%

*Enkeltfaktoren *pendling* har høyere andel enn totalfaktoren *arbeidets påvirkning på privatlivet* fordi populasjonen er redusert til kun de som pendler.

Oppsummert viser mine funn at arbeidets påvirkning på privatlivet var en *meget viktig* årsak til at operatører sluttet i kampskvadronene. Hele 60% av operatørene svarte at det var en av grunnene til at de sluttet. 25% svarte at det var den *viktigste* årsaken. Arbeidets negative betydning for privatlivet økte da de fikk samboer/ektefelle, og særlig da de fikk barn. Pendling, arbeidspress og høyt tempo var også *meget viktige* årsaker til at mange operatører sluttet i kampskvadronene.

Imidlertid viser undersøkelsen at flere av de andre faktorene var *mindre viktige* for at operatørene sluttet. Dårlig lønn var en relevant, men *mindre viktig* faktor for at operatører sluttet. Kontraks- og bonusordningene var en faktor som motiverte operatørene til å stå ut kontrakttiden på syv år.

Undersøkelsen viser også at risiko var en *mindre viktig* faktor for at operatører sluttet i kampskvadronene. Et stort flertall svarte at de synes den generelle risikohåndteringen på trening, øving og i operasjoner hadde vært god, spesielt den som ble gjennomført ute på bakken i operasjoner. Men indirekte er dette en *viktig* faktor, siden familien opplever tjenesten som en høy risiko. Redusert fysisk eller psykisk helse, eller frykten for at det kunne komme til å inntreffe som følge av tjenesten, hadde nesten ikke innvirkning på om operatører sluttet i kampskvadronene. Majoriteten av operatørene hevdet at de var mer robuste fysiske og psykiske som følge av tjenesten, enn de tror de ville vært dersom de ikke hadde tjenestegjort i kampskvadronene. Den rapporterte opplevelsen av risiko kan også ha vært påvirket av intervjueffekten, på samme måte som psykisk helse. Det er «enkler» å si at det er samboer og kone som anser at tjenesten har for høy risiko, enn at det er en selv som mener det. Undersøkelsen viser at arbeidsmiljøet ved avdelingene var meget godt og at dårlig arbeidsmiljø svært sjelden var en årsak til at operatører valgte å slutte i kampskvadronene.

Det kan dermed argumenteres for at det er kun endring i livsfase som er en ekstern årsak til at operatører slutter. Alle de andre faktorene er enten både eksterne og interne, eller kun interne. Dermed kan de fleste av faktorene i større eller mindre grad påvirkes av FS. Funnene ved undersøkelser av hypotese 1 spriker tilsynelatende, fordi hypotesen er sammensatt. Det er fordi det er flere uavhengige faktorer som påvirker arbeidsforhold. Hvilke faktorer som anses som mest tungtveiende for den enkelte endrer seg over tid og gjennom ulike livsfaser.

Det er tydelig at det er tre faktorer som er *meget viktige* for at operatører slutter i kampskvadronene. Arbeidets påvirkning på privatlivet, var den *viktigste* årsaken til at operatører sluttet. Videre var pendling, og dernest arbeidspress og høyt tempo *meget viktige* årsaker til at operatører sluttet. Basert på det kan hypotesen sies å være bekreftet. Det kan belyses med et utsagn fra en operatør i FSK:

Primært så er det familiære forhold som gjorde at jeg slutta. Vi hadde fått to barn og jeg var veldig mye borte. Vi måtte flytte for å få litt hjelp fra familie hjemme. Da blir det ekstra mye pendling. Man får mye bortetid fra familien. Jeg var helgepappa. Jeg følte jeg måtte kompensere den tiden jeg var borte i uka, i helgene. Det blir et jævla høyt tempo da, høyt tempo på jobb, så skulle det kompenseres med høyt tempo hjemme for familien, og så ruller snøballen. Det er virkeligheten. (FSK 11)

4.2 Hypotese 2 – Sivil kompetanseheving og karriere- og tjenesteplaner

Mangel på sivil kompetanseheving i løpet av tjenesten og/eller mangel på karriere- og tjenesteplaner innad i Forsvaret, fører til at operatører slutter i kampskvadronene.

Hadde det vært et tilbud underveis til å ta en sivil utdanning hadde det bidratt til og motivert meg til å bli lengre. (FSK 13)

Videre utdanning og kompetanseutvikling har betydning for om ansatte blir værende eller slutter ved arbeidsplassen (Grimsø, 2004, s. 48; Dysvik i Stranden, 2015). Tilsvarende har fravær av utviklings- eller karrieremuligheter også betydning (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252). 45% av operatørene svarte at mangel på sivil kompetanseheving i løpet av tjenesten var en av årsakene til at de sluttet i kampskvadronen. 20% svarte at dette var den viktigste årsaken til at de sluttet.

Jeg savnet trygghet. Jeg var redd for å bli irrelevant dersom jeg ikke hadde noe utdanning å komme med. (FSK 08)

Flere operatører kjente på et press etter å komme i gang med en sivil utdanning før det var for sent. De følte de måtte ta et valg om å få seg en annen utdanning, slik at de fikk seg en jobb de kunne ha resten av livet.

Jeg har hatt lyst til å ta en bachelor og få et ekstra bein å stå på, lære noe nytt og få ny kunnskap. (MJK 08)

Flere operatører hevdet at et tilbud om å kunne ta sivil utdanning i løpet av tjenesten ville økt ståtiden deres. Videre mente andre at deltidsstudier i løpet tjenesten ikke var hensiktsmessig.

Jeg tror ikke det er sunt å studere deltid ved siden av tjeneste i skvadron fordi man må være fullt til stede, men å ta en pause å studere kan være bra. (MJK 03)

På den andre siden svarte 55% av operatørene at manglende sivil kompetanseheving ikke var en årsak til at de sluttet.

Jeg tenker det er endel å ta med seg sivilt, selv om det ikke gir noe formelt. (FSK 03)

15% av operatørene hadde fullført en høyere utdanning før de begynte i kampskvadron.

Jeg hadde roen fordi jeg hadde en sivil høyere utdanning fra før. (MJK 06)

65% av operatørene mente imidlertid at mangel på karriereplaner eller tjenesteplaner ikke hadde vært en faktor for at de sluttet.

Mangel på karriereplaner i kampskvadron har ikke vært en faktor for at jeg sluttet. Jeg har vært veldig fornøyd. Jeg fikk de kursene jeg ville. Jeg kunne velge det jeg ville. Fleksibelt opplegg. Jeg ble ikke presset inn i en stilling jeg ikke ville inn i. (FSK 02)

35% av operatørene forklarte at mangel på karriereplaner/tjenesteplaner innad i kampskvadronen og Forsvaret var en av årsakene til at de sluttet i kampskvadronen.

Det var absolutt en medvirkende årsak. Ikke fordi planen var dårlig, men fordi det fremsto som at det ikke var noen plan i det hele tatt. Med en plan hadde det vært enklere å ha noe å forholde seg til. Det at planen ikke var der synes jeg absolutt var et problem. (FSK 03)

Flere operatører hevdet at de ønsket å stå lengre i samme stilling som operatør. Ettersom gjennomtrekket i skvadronene var så høyt, følte de imidlertid at de ble presset inn i stillinger med ansvar de ikke hadde lyst på eller opplevde de ikke var klare for. Det førte til at mange følte de hadde fullført karriereløpet for spesialister for fort.

For meg som operatør var det begrenset hvor lenge man kunne være på gulvet. Det burde vært større mulighet for å holde seg på lavt nivå lengre. (FSK 07)

Muligheten til å kunne beholde spesialister på lavere nivå lengre, og dermed øke kontinuiteten, minske gjennomtrekket og øke erfaringsnivået, var en av hovedintensjonene ved OMT. Intervjuene viser at flere mente at OMT ikke hadde bedret dette.

Videre hevdet mange at den militært rettede kompetansehevingen og utdanningen utenfor skvadronen var meget god, mens det heller var mangler eller fravær av en langsiktig plan for den enkeltes karriere/tjeneste innad i kampskvadronen som påvirket at de sluttet.

Tabell 5. Oppsummering hypotese 2.

Faktor	Andel som mener faktoren medvirket til at de sluttet
Sivil kompetanseheving	45%
Karriere/tjenesteplaner	35%

Mangel på sivil kompetanseheving i løpet av tjenesten var en *viktig* årsak til at operatører sluttet. Flere svarte at dette var den *viktigste* årsaken til at de sluttet. Mangel på karriere- og tjenesteplaner var også en *viktig* årsak. Operatørene hevdet at den militære kompetansen de fikk, opplevdes god, men avdelingenes planer for den enkelte virket mindre god. Mangel på sivil kompetanseheving og karriere- og tjenesteplaner må kunne sies å være både en intern og ekstern årsak til at operatørene slutter. Forsvaret kan legge til rette for sivil kompetanseheving gjennom internt regelverk. Samtidig kan

Forsvaret utvikle bedre karriere- og tjenesteplaner for de forskjellige personellkategoriene. Imidlertid er Forsvaret også bundet av statlige overordnede regelverk som vil kunne sette begrensinger for hvilken grad av tilrettelegging som kan gjøres. Empirien underbygger teorien og bekrefter dermed hypotesen.

I arbeidsmiljølovens fremgår det klart at arbeidsgiver plikter å legge til rette for faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet (ASD, 2005, § 4-2). Forsvaret og FS kan i kraft av særavtalen¹⁴ (FPVS, 2019, s. 5) i aller høyeste grad påvirke muligheter for utdanning og forbedre karriereplaner. Når nesten halvparten hevdet at de slutter fordi de ønsket sivil utdanning, og en av tre fordi de manglet karriereplaner, er dette åpenbart faktorer med potensial for å forlenge ståtiden til operatørene.

4.3 Hypotese 3 – Konvensjonalisering av spesialstyrkene

Konvensjonalisering av spesialstyrkene, fører til at operatører slutter i kampskvadronene.

Jeg ville bli spesialjeger fordi jeg ville prøve meg i skarpe operasjoner. Avdelingen var i tiden de var ute mer robust og relevant. Etter jeg begynte og deployeringstrykket gikk ned, opplevde jeg at avdelingen ble mindre relevant og robust. Eldre operatører med erfaring sluttet. Avdelingen må bli brukt på en fornuftig måte, og det må være jevnligere med oppdrag. Det er viktig, det er helt sentralt. (FSK 03)

Eksisterende teori beskriver konvensjonalisering av SOF som et problem (Danielsen, 2018, s. XXVI; Hammersmark, 2015, s. 34, 94; Malvesti, 2010, s. 5; Rothstein, 2006, s. 112). Funnene i denne undersøkelsen indikerer at det kan være en meget viktig faktor for hvorfor operatører sluttet. Andelen operatører som mente at de oppdragene de ble satt til å løse, var mindre relevante for spesialstyrker var på 50%.

¹⁴ Særavtalen for FS: «Basert på FS sitt behov og den enkeltes ønske kan bonusutbetaling tas ut helt eller delvis, samt på forskudd i forbindelse med sivil kompetansehevingstiltak som er til gunst for FS og den enkelte for å stimulerer til økt ståtid og økt operativ evne» (FPVS, 2019, s. 5).

Man føler av og til at de oppdragene man skal løse, er mer en planting av et politisk flagg enn at det er en mening i det. Spesielt første runde Irak. Det var rett og slett demotiverende det vi drev med der. Det var ikke en bra deployering for hele troppen, vi følte vi kasta bort tiden. Det var en risiko som var skyhøy og ukontrollerbar i form av de vi mentorerte der nede. Vi hadde mange hendelser der de trakk våpen mot oss. Fra å holde på med CRU¹⁵ som vi hadde et godt forhold til med et meningsfylt oppdrag, til å dra ned til den gjengen der. Det var ikke bra. (FSK 05)

Videre hevdet en operatør at risikoen økte som følge av at eksternt støttepersonell ikke var kvalifisert nok.

Jeg synes det var noe friksjon på deployering med tanke på det støttepersonellet vi hadde med oss. Mange var dyktige, men enkelte var ikke godt nok kvalifisert og ble svake ledd. Troppssjefen min sa en gang til sjefen at det er ikke vits i å bruke så mye ressurser på å selektere operatører når vi sender ned støttepersonell som ikke holder mål. Det gjaldt spesielt på etterretningssiden. Det ble demotiverende. Deployere var en grunn til å bli værende, men jeg følte at det av og til ble mer risiko enn det trengte å være fordi vi ikke hadde godt nok støttepersonell. (MJK 06)

Dette kan sies å være et klassisk eksempel på å vanne ut spesialstyrker og som kan oppleves som konvensjonalisering. Det hjelper på mange måter ikke å selektere verdens beste operatører, dersom støttepersonellet ikke er godt nok selektert. Alle spesialavdelinger er avhengige av støttepersonell for å få satt operatørene i best mulig posisjon for å gjennomføre oppdragene på bakken. Akkurat som operatørene, har hvert enkelt støttepersonell sin kompetanse og sin spesialistfunksjon. For spesialstyrkene bidrar miksen mellom alle kategorier personell til mangfold og komplementaritet. Det essensielle er likevel å sørge for at støttepersonellet skaper merverdi for den spisse ende, og ikke motsatt.

Flere av operatørene følte at avdelingene gradvis ble konvensjonalisert.

Jeg synes avdelingen fikk mer og mer konvensjonell tankegang. Vi ble den flinkeste gutten i klassen på alt vi gjorde, og vi mistet evnen vi hadde til å tenke utenfor boksen. Vi mistet det vel egentlig ikke, men vi fikk ikke lov til å tenke utenfor boksen. Rommet for å være oss, de kreative, de som tenker nytt og gjør ting litt annerledes, ble mindre og mindre mens jeg var der. Jeg tror MJK har vært flinkere til å holde på den kulturen enn det vi har vært. (FSK 05)

Imidlertid mente andre operatører at oppdragene hadde vært relevante.

Oppdragene har vært innafor boksen. Jeg tenker at erfaring fra skarpe operasjoner trumfer trening. Det er bedre å gjøre noe som ikke er en spesialoperasjon, enn å sitte hjemme og trene på andre ting som ikke kommer til å skje. (FSK 07)

¹⁵ CRU: *Crisis Respons Unit*. En afghanske spesialpoliti avdeling som har blitt mentorert av FSK og MJK siden 2007. CRU kan lokalt sammenlignes med Politiets beredskapstropp i Norge.

Spesialstyrkene trener så realistisk som mulig. De har gode muligheter til å gjøre det basert på erfaring, utvidet handlingsrom innen sikkerhet og mye ressurser tilgjengelig. Likevel finnes det ingen fullgod erstatning for den erfaringen operatørene bygger under skarpe operasjoner.

Tabell 6. Oppsummering hypotese 3.

Faktor	Andel som mener faktoren medvirket til at de sluttet
Konvensjonalisering av spesialstyrkene	50%

Undersøkelsen viser at konvensjonalisering av spesialstyrkene var en *meget viktig* årsak til at operatørene sluttet. De sluttet som følge av at noen av oppdragene de ble satt til å løse, opplevdes som mindre relevante for spesialstyrkene. Flere operatører mente at avdelingene i seg selv hadde blitt for konvensjonalisert og at dette var en medvirkende faktor til at de sluttet. De beskrev trender hvor spesialstyrkene fjernet seg fra doktrinelt riktig bruk mot en tankegang og utvikling som er mer typisk for konvensjonelle styrker.

Konvensjonalisering av spesialstyrkene må kunne sies å være både en ekstern og en intern faktor. Den er ekstern fordi avdelingene ikke selvstendig kan bestemme hvilke oppdrag de vil løse eller ikke, det er politiske beslutninger. Avdelingene og FS må også forholde seg til regelverk og prosedyrer som alle andre avdelinger i Forsvaret. Sikkerhetsbestemmelsene for spesialstyrkevirksomhet (UD 2-2) er skreddersydd for spesialstyrkene, men de øvrige regelverkene og prosedyrene er det ikke. I visse tilfeller oppleves de som hemmende for de operative leveransene. Konvensjonalisering av spesialstyrkene kan også sies å være en intern faktor. Ledelsen i FS og avdelingene har mulighet til å påvirke beslutningstakere i større grad enn andre avdelinger fordi spesialstyrker er en strategisk kapabilitet (Danielsen, 2018, s. 40, 45, 172). Det ovenstående viser at hypotesen om konvensjonalisering av spesialstyrkene må kunne ansees som bekreftet. Det er en årsak som kan redusere ståtid for operatører i kampskvadronene.

4.4 Hypotese 4 – Lavt antall deployeringer

Lavt antall deployeringer fører, til at operatører slutter i kampskvadronene.

Relevante og bra oppdrag gjør at man føler man gjør en forskjell. Det er motiverende. Da får man bruk for det man trener på. Mangel på deployeringer er demotiverende. (FSK 02)

Både Maslows behovsteori og Herzbergs to-faktorteori knyttes til ansattes motivasjon. Å trene og øve uten å bruke ferdighetene i skarpe oppdrag oppleves som demotiverende, og denne studien viser at lavt antall deployeringer fremstår som en faktor for hvorfor operatører slutter.

I tillegg til daglig trening og øving er spesialstyrker fullstendig avhengige av å gjennomføre skarpe operasjoner jevnlig for å bygge erfaring, teste prosedyrer, konsepter og materiell samt vise seg anvendbare for beslutningstakere og allierte. For den enkelte operatør er disse elementene også viktige for jobbtilfredsheten. Mangel på skarpe operasjoner, ofte i form av lavt antall deployeringer, vil således være hemmende for utviklingen av både spesialstyrkene som system og for den enkelte operatør. Andelen operatører fra FSK og MJK samlet som mente at lavt antall deployeringer påvirket at de sluttet i kampskvadron, var på 25%. Samtidig svarte nesten 40% av operatørene fra FSK at lavt antall deployeringer var en av årsakene til at de sluttet.

Lavt deployeringstrykk er en av grunnene til at jeg sluttet. (FSK 07)

Ingen av operatørene ved MJK svarte at lavt antall deployeringer var en faktor for at de sluttet.

Jeg hadde flaks og traff greit der. (MJK 10)

Tabell 7. Oppsummering hypotese 4.

Faktor	Andel som mener faktoren medvirket til at de sluttet
Lavt antall deployeringer MJK	0%
Lavt antall deployeringer FSK	40%
Lavt antall deployeringer i alt	25%

Oppsummert viser studien at lavt antall deployeringer var en *viktig* årsak for at operatører sluttet i kampskvadronene. Forskjellen mellom FSK og MJK kommer sannsynligvis av to forhold. For det første har MJK siden 2015 hatt et konstant høyere deployeringstrykk enn det FSK har hatt. For det andre er FSK en større avdeling enn MJK, noe som gjør at de deployeringer som FSK har hatt i den samme perioden, har vært spredd på flere operatører. Ved å skille mellom FSK og MJK, viser

undersøkelsen at operatører i MJK deployerte noe hyppigere enn operatører i FSK. Funn fra datainnsamlingen viser at operatørene i snitt hadde tre deployeringer til skarpe internasjonale spesialoperasjoner. Undersøkelsen viser videre at hypotesen om lavt antall deployeringer er bekreftet som en sluttårsak ved FSK, mens den høye deployeringsfrekvensen ved MJK siden 2015 gjør at hypotesen ikke er så relevant for den avdelingen.

Lavt antall deployeringer kan redusere ståtid for operatører. Antall oppdrag besluttes politisk og er dermed en ekstern faktor. Imidlertid er spesialstyrkene en strategisk kapabilitet med aksess til beslutningstakere (Danielsen, 2018, s. 40, 45, 172). Spesialstyrkene har derfor større mulighet til å påvirke dette enn konvensjonelle enheter. I tillegg har FS mulighet til å fordele deployeringer mellom avdelingene. Slik sett er dette også en intern faktor.

4.5 Andre forklaringer på hvorfor operatører slutter

Lederskap ble ofte diskutert i løpet av intervjuene, men var ikke endel av hypotesene. Det samme gjaldt personellivaretakelse og styring. Jeg valgte likevel å systematisk fange disse fenomenene i intervjuene. Dårlig lederskap er i all litteratur om motivasjon og *turnover* behandlet som en av de viktigste interne årsakene til at ansatte slutter ved arbeidsplassen (Grimsø, 2004, s. 48).

I *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* er militær ledelse definert som den gjensidige avhengigheten, tilknyttingen og spenningen mellom lederskap og styring¹⁶. Både lederskap og styring er ansett som nødvendig for å etablere gode ledelsesprosesser. De er virkemidler med samme formål, men på to nivå, nemlig å koordinere organisasjonens adferd. Lederskap og styring nyttes i ulike kombinasjoner hvor enkelte situasjoner kan kreve mer bruk av lederskap, mens andre kan kreve mer styring. Lederskap er personorientert, mens styring er systemorientert (Forsvaret, 2019b, s. 8).

Den første delen nedenfor handler om det operative lederskapet som operatørene opplevde i kampskvadronene i daglig drift, på trening, på øving og ute på bakken i operasjoner. I løpet av intervjuene ble det klart at dårlig personellivaretakelse og styringssystemer var en årsak til at

¹⁶ Militær ledelse er definert som både lederskap og styring. Hvor lederskap handler om påvirkning av individ, mens styring handler om påvirkning av system. De er like viktige, de er avhengig av hverandre, tilknyttet hverandre og det kan oppstå et spenningsforhold mellom dem (Johansen & Fosse, 2019).

operatører sluttet. Den andre delen handler derfor om hvordan operatørene opplevde personellivaretagelse og styring fra FS og fra ledelsen og staben ved avdelingene.

Det lederskapet som var nærmest meg var godt. Oppover i systemet var det mer ymse. Troppssjef var alltid bra, skvadronssjef mer varierende og ledelsen veldig varierende. (MJK 06)

Operativt lederskap

Årsaken til at jeg sluttet var dårlig lederskap i troppen. Jeg hadde en klinsj med troppssjefen sent i karrieren. Jeg følte at takhøyden for å ta opp ting var borte. Han evnet heller ikke å ivareta personellet, og hans mellommenneskelige evner var dårlige. (FSK 05)

15% av operatørene pekte på at dårlig lederskap var en av årsakene til at de valgte å slutte i kampskvadronene. En av operatørene pekte på at utdanningen for ledere i kampskvadronene generelt var mangelfull og spesielt på OR-siden.

For MJK så tror jeg noen av de største glippene siden tidenes morgen er at man ikke har sett på ledelse som den viktigste spesialisering. Noen operatører sendes i 13 måneder til USA for å stoppe blødninger, ta imot barn og bli mediser.¹⁷ Andre blir patruljeførere uten ha et sekund formell utdanning i ledelse. Sluttresultatet blir at man får utrolig mye dårlige mellomledere som ikke forstår sin funksjon, eller helheten. Man får store avvik i hvordan ting bør gjøres. Du har folk som har lang erfaring, som i utgangspunktet er vel og bra det, men de glir oppover i systemet, uten noen formell kvalifikasjon på at de er en god leder. Jeg føler at det er på OR-siden de dårligste mellomlederne har vært. (MJK 10)

Enkelte operatører mente at grunnen til dårlig ledelse var manglende lederutdanningen på OR-siden, og at utdanningsløpet og karriereveien for de yngre offiserene ikke var god nok. Etter innføringen av OMT har det vært problematisk å bekle spesielt troppssjefsstillingene i kampskvadronene med gode nok offiserer. Årsaken til det kan være at mange offiserer nå starter rett på krigsskolene etter videregående skole før de deretter gjennomfører opptak og seleksjon til spesialstyrkene. Det innebærer at mange av offiserene som kommer inn i kampskvadronene, har liten eller ingen erfaring fra skarpe spesialoperasjoner. Det problemet hadde spesialstyrkene i mindre grad før innføringen av OMT. For det første hadde mange nyutdannede offiserer fra krigsskolen ofte relativt lang erfaring fra kampskvadronene som operatør før de begynte på offisersutdanningen. For det andre beklede ferske operatører som hadde gjennomført seleksjon rett etter offisersutdanningen sjelden lederstillinger de første årene etter seleksjon. Poenget er at før innføringen av OMT ble offiserer troppssjefer først når de hadde relativt lang operativ erfaring.

¹⁷ Medic: Spesialist innen sanitet.

Hele 85% av operatørene svarte imidlertid at de generelt hadde vært godt fornøyd med de lederne de hadde hatt i kampskvadronene.

Det var generelt gode ledere i skvadronen. De bryr seg, tar hensyn og følger opp. Likevel hadde det vært bedre å ha en leder over lengre tid, som man får tillit til og som kan følge mer opp. Jeg ser nå at OMT gir oss offiserer som kommer rett fra Krigsskolen og er yngre. Det er utfordrende fordi de mangler erfaring. (FSK 02)

Dårlig lederskap innad i kampskvadronene var en *mindre viktig* årsak til at operatører sluttet. Det operative lederskapet som har blitt utvist på trening, øving og operasjoner i kampskvadronene, har vært meget godt. Der det forekommer, er dårlig lederskap en intern årsak til at noen operatører sluttet.

Personellivaretagelse og styring

Jeg var drittlei og frustrert over behandlingen jeg fikk i systemet. Jeg følte jeg ikke ble tatt på alvor i personellsakene spesielt innen temaer som grad og lønn. Det var dårlig oppfølging. Det virket ikke som noen tok tak i det over skvadronsnivå. Det var en frustrasjon som begynte ved kontraktsignering og vedvarte hele tiden min i FSK. Hvis det hadde vært håndtert, hadde jeg fortsatt. (FSK 03)

Praktiseringen av personellpolitikk, administrative systemer og personellivaretagelse er alle elementer som faller inn under lederskap og styring. Militær ledelse handler om å få til en hensiktsmessig vekselvirkning mellom styring og lederskap. Personellivaretagelse og styring kan skape mistriivsel på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261). Undersøkelsen viser at det er et skille mellom hvordan operatører ser på lederskapet i kampskvadronene på den ene siden og i avdelingsledelse og stab på den andre siden. 30% av operatørene pekte på at dårlig personellivaretagelse var en årsak til at de sluttet.

Personellpolitikken må bli bedre. Da jeg begynte, følte jeg at alle som jobbet ved avdelingen hadde ryggen min. Det følte jeg ikke de siste to årene når det kom til personellpolitikk. Eksempelvis måtte jeg bruke et halvt år på å fighte for å få bonusen min utbetalt slik som alle andre har fått det tidligere. Svaret jeg fikk når jeg ville ha hele bonusen utbetalt med en gang, var at sånn gjør vi det ikke lengre. Det var det ingen som hadde informert oss om. Svaret fra ledelsen var at; nei det er det ingen som har informert dere om. Da kom følelsen av at her er det ingen som passer på meg. (FSK 12)

Videre hevdet flere operatører at de opplevde å bli mindre verdsatt i avdelingen i løpet av tjenesten.

Jeg fikk en følelse av at enkeltpersoner ble mindre verdsatt i det store tannhjulet i regimentet. Jeg er helt innforstått med at regimentet er viktigst. Men til syvende og sist så er det operatørene som er den spisse enden, og alle skal gjøre sitt for at arbeidshverdagen for operatørene skal være optimal. (FSK 05)

Enkelte operatører beskrev også at ledelsen i skvadronen eller ved avdelingen i liten grad strakk ut en hånd, interesserte seg for, eller prøvde å legge til rette for at den enkelte kunne stå noen år lengre i tjeneste. Hadde de gjort det, kunne operatørene stått lengre.

Jeg følte aldri at noen over troppssjefsnivået prøvde å overtale meg til å bli. Det var ingen som tok kontakt for å spørre om hva kan vi gjøre for å få deg til å fortsette. Jeg følte meg rett og slett ikke så viktig. (FSK 06)

Kompetansestyring er en viktig del av ledelsesprosessene. Den har sammenheng med karriere- og tjenesteplaner som er omtalt under hypotese 2. Flere operatører pekte på at mangel på kompetansestyring var en årsak til at de sluttet.

Man sier at FSK skal være en av verdens beste spesialstyrker. Ser man bort fra det taktiske, så var det ikke så veldig profesjonelt i det hele tatt. Ledelsen var ikke profesjonell nok. Som eksempel kan jeg nevne at det er et krav for å få starte på JTAC¹⁸ instruktør-kurs at man er sersjant. For de som ikke hadde graden, løste FSK det ved å gi graden midlertidig til operatører mens de var på kurset. Når man da kom tilbake til skvadron, ble man korporal igjen. Vi blir sendt ut i skarpe operasjoner hvor det kreves at man samarbeider med JTACer fra amerikanske og britiske SOF avdelinger. Da har man ikke så mye påvirkningskraft der ute som korporal. (FSK 06)

Eksemplet beskriver midlertidighet (grad/stilling) og mangel på kompetansestyring som et problem. I kampskvadronene kommer det til syne blant annet fordi det er for stor gjennomtrekk, og personell blir gitt midlertidige grader for å ha nok personell med utsjekk på viktig utstyr eller kapasiteter.

Oppsummert peker flere operatører på at personellivaretakelsen og styringen har vært for dårlig og at den enkelte har følt seg mindre verdsatt enn tidligere. Rigide HR-systemer og manglende HR-kompetanse ute ved avdelingene kan skape mistriksel. Det synes som om dårlig ledelse, i form av uhensiktsmessige styringssystemer, kombinert med avdelingsledelsens og stabens manglende prioritering av å gjøre noe med det, førte til dårlig personellivaretakelse. Det var *viktige* årsaker til at operatører sluttet og er en intern årsak.

I takt med spesialstyrkenes store vekst de siste årene, har de blitt mer og mer konvensjonalisert, slik det ble diskutert under hypotese 3. Det kom til uttrykk både på enkelte deployeringer, men også i daglig tjeneste hjemme. Operatørene opplevde en stadig mer byråkratisering av avdelingene i form av nye rigide systemer, prosedyrer og regelverk. Spesialstyrkene var tidligere skjernet for endel av disse elementene. Nå er de i større grad bundet av det samme regimet som andre enheter. Handlingsrommet har følgelig blitt redusert. Det er ledernes ansvar å ta tak i destruktive og lite hensiktsmessige

¹⁸ JTAC: *Joint terminal attack controller*. En JTAC finner og lokaliserer mål, kommuniserer disse direkte til våpenplattformer og leder våpenplattformenes ild (NATO, 2019).

styringssystemer, og derigjennom sørge for at spesialstyrkene opprettholder sitt særegne handlingsrom. Mange opplevde at FS fjernet seg fra definisjonen av spesialoperasjoner, som bl.a. er at de skal kunne være ukonvensjonelle og spesielt organiserte (Forsvarsstaben, 2019, s. 131-132). Bedre ledelse og styring, både i avdelingene og FS, kan fjerne denne opplevelsen og forlenge operatørens ståtid.

5 Konklusjon

I konklusjonen vil jeg først oppsummere oppgaven og hovedfunnene som svarer på forskningsspørsmålet, deretter vil jeg peke på mulige veier for videre forskning. Avslutningsvis, vil jeg redegjøre overordnet for hvilke konsekvenser mine funn kan ha for fremtidig policy i FS.

Dette er en kvalitativ komparativ casestudie hvor jeg har benyttet eksisterende teori og kunnskap for å utvikle et sett med hypoteser som jeg deretter har testet på egen empiri fra intervjuer. I denne oppgaven har jeg beskrevet og diskutert hvorfor operatører slutter i kampskvadronene i FS og belyst de ulike årsakene til dette. Problemstillingen i oppgaven var: *Hvorfor slutter operatører i kampskvadronene i Forsvarets spesialstyrker?*

Basert på analysen var følgende faktorer, i prioritert rekkefølge, *meget viktige, viktige og mindre viktige årsaker* til at operatørene sluttet i kampskvadronene.

Tabell 8. Oppsummering av funn.

Faktor	Andel som mener faktoren medvirket til at de sluttet
Arbeidets påvirkning på privatlivet	60%
Pendling (av de som pendlet)*	70%
Konvensjonalisering av spesialstyrkene	50%
Sivil kompetanseheving	45%
Arbeidspress og høyt tempo	40%
Karriere/tjenesteplaner	35%
Personellvaretagelse og styring	30%
Lavt antall deployeringer**	25%
Lønn	15%
Operativt lederskap	15%
Risiko	10%
Fysisk helse	10%
Psykisk helse	5%
Arbeidsmiljø	5%
Kontrakt/bonus	0%

*Enkeltfaktoren *pendling* har høyere andel enn totalfaktoren *arbeidets påvirkning på privatlivet* fordi populasjonen er redusert til kun de som pendler.

**For FSK er andelen 40%. For MJK er andelen 0%.

Arbeidets påvirkning på privatlivet var en *meget viktig* årsak til at operatører sluttet i kampskvadronene. Hele 60% av operatørene svarte at det var en av grunnene til at de sluttet. Flere svarte at det var den viktigste årsaken til at de sluttet. Arbeidets negative betydning for privatlivet økte da de fikk samboer/ektefelle, og særlig da de fikk barn.

Pendling var også en *meget viktig* årsak til at mange operatører sluttet i kampskvadronene. Av de som ukependlet, svarte hele 70% at det var en årsak til at de sluttet i kampskvadronene.

Konvensjonalisering av spesialstyrkene var en *meget viktig* årsak til at operatørene sluttet. 50% av operatørene svarte at de sluttet som følge av at noen av oppdragene de ble satt til å løse, opplevdes som mindre relevante for spesialstyrkene. Flere operatører mente at avdelingene i seg selv hadde blitt for konvensjonalisert og at det dermed var en *meget viktig* faktor for at de sluttet.

Mangel på sivil kompetanseheving i løpet av tjenesten var for 45% av operatørene en *viktig* årsak til at de sluttet. Flere oppga at det var den viktigste årsaken.

Å jobbe i kampskvadronene innebærer arbeidspress og høyt tempo. 40% oppga at nettopp det var en *viktig* årsak til at de sluttet. Spesielt for operatørene i MJK var mangelen på daglige gode treningsfasiliteter på Haakonsvern en viktig faktor for at arbeidspresset opplevdes stort og tempoet høyt. Det var dermed en årsak for at de sluttet.

Mangel på karriere- og tjenesteplaner var også en *viktig* årsak til at operatører sluttet. 35% svarte at det var én av grunnene til at de sluttet. Den militære kompetansen de fikk, opplevdes som god, mens avdelingenes karriereplaner for den enkelte virket mindre god.

Dårlig ledelse i form av uhensiktsmessige styringssystemer, kombinert med avdelingsledelsens og stabens manglende prioritering, førte til dårlig personellivretakelse. 30% av operatørene pekte på at dårlig personellivretakelse var en årsak til at de sluttet. Den årsaken er følgelig *viktig*. FS er etter hvert i større grad enn før bundet av det samme regimet som andre enheter, og forsterker opplevelsen av at FS blir stadig mer konvensjonalisert.

Lavt antall deployeringer var en *viktig* årsak til at operatører sluttet i kampskvadronene. 25% svarte at det var én av grunnene til at de sluttet. Nesten 40% av operatørene fra FSK sa at det var én av årsakene til at de sluttet, mens ingen av operatørene fra MJK sluttet som følge av dette. MJKs senere års høye deployeringstempo underbygger det. Deployering synes å være en sterk motiverende faktor for å bli. Undersøkelsen viser at når antall deployeringer går ned, reduseres noe av motivasjonen. I sum viser

funnene at faktorene over virket demotiverende på operatørene, og dermed var medvirkende årsaker til at de sluttet.

I henhold til forståelse innad i FS og mine egne tidligere oppfatninger, har faktorer som lønn, operativt lederskap, risiko, fysisk og psykisk helse, arbeidsmiljø og kontrakts- og bonusordninger kunnet påvirke ståtiden negativt. Denne undersøkelsen viser imidlertid overraskende nok at operatørene i mange tilfeller beskriver de faktorene som årsak til at de ble lenger i spesialstyrkene. Operatørenes svar rundt spørsmål om psykisk helse kan være påvirket av den såkalte intervjuereffekten. I tillegg kan psykiske problemer oppstå flere år etter avsluttet tjeneste. Jeg vil derfor anta at redusert psykisk helse kan være et større problem enn det denne undersøkelsen indikerer.

5.1 Videre forskning

Denne studien har belyst mange og komplekse årsakssammenhenger og forklaringer på hvorfor operatører slutter, men det finnes mange aspekter som ikke er undersøkt og som vil være interessante for videre forskning.

For det første ville det ha vært interessant å studere hvorfor operatører velger å bli stående i kampskvadronene, for så å sammenligne det opp mot dem som har sluttet. Mine funn tilsier at sluttårsakene er sammensatte selv om noen forhold veier tyngre enn andre. Det er sannsynlig at forklaringene på lang tjenestetid er like komplekse. For å vite mer om hvordan FS kan tilrettelegge bedre for å unngå at operatører slutter for tidlig, er det tilsvarende viktig å forstå hvorfor operatører blir.

For det andre viser undersøkelsen at det ikke finnes noen god forskning på hvor mye det koster å utdanne en operatør. En grundig studie av dette vil være nyttig for FS, for å vurdere hvordan utdanningskostnaden med å selektere og utdanne nye operatører skal veies opp mot kostnaden av tiltak for å beholde flere operatører.

For det tredje beskriver denne undersøkelsen funn fra en spesifikk gruppe i en gitt tidsperiode. I fremtiden kan en annen gruppe av operatører slutte av andre årsaker. Således vil en systematisk årlig medarbeiderundersøkelse, som i større grad enn i dag innbefatter jobbtilfredshet og turnoverintensjon, være verdifull for FS. Da vil FS til enhver tid ha et oppdatert grunnlag for de ulike sluttårsakene.

For det fjerde har denne undersøkelsen avdekket at faktorer som lønn, operativt lederskap, risiko, fysisk og psykisk helse, arbeidsmiljø og kontrakts- og bonusordninger forlenget ståtiden til flere operatører. Det vil være interessant å gjennomføre en studie fokusert inn mot disse faktorene for å finne ut om det faktisk er riktig også i andre kontekster.

Videre tror jeg at en studie som belyser operatørens psykiske helse med en annen metodisk fremgangsmåte enn benyttet her, vil kunne gi et komplementerende bilde av problematikken til det denne studien har klart å få fram.

5.2 Anbefalinger

Under lister jeg tre tiltak jeg mener FS og avdelingene kan iverksette for å få operatører til å stå lengre i kampskvadronene.

1. Sett operatøren i sentrum – de er den spisse ende

Skreddersy sivile kompetansehevings tiltak og karriere- og tjenesteplaner for den enkelte. Videre bør HR-kompetansen og bemanningen ute ved avdelingene revitaliseres. FS kan også styrke HR-organisasjonene gjennom å tilsette operatører som mellomledere eller ledere. Operatørene kan også settes i sentrum gjennom å øke bonusen etter de syv første årene og gjennom å tilby kvalifiserte operatører som har sluttet i kampskvadronene, å returnere.

2. Hold spesialstyrkene spesielle – reduser konvensjonaliseringen

FS må bidra til at alle oppdrag er spesialoperasjoner iht. doktrine og legge til rette for jevnlig deployeringer innenfor de til enhver tid gjeldende politiske rammene. Det vil føre til at operatørene føler de får utført den jobben de er satt og trent til å gjøre. Videre må FS sørge for at lederskapet og staben forbedrer uhensiktsmessige styringssystemer. Det vil redusere operatørens frustrasjon og frigjøre tid som kan brukes til å oppnå økt operativ effekt.

3. Gi operatørene flere normale hverdager

FS må etablere og tilrettelegge bedre ordninger for pendlere. Ved å midlertidig flytte enheter mellom FS' basestruktur, vil pendlerbelastningen for flere operatører kunne reduseres. Like viktig vil det være å utarbeide en policy som oppfordrer operatører til å søke stillinger i de andre avdelingene i FS. Det kan også være med på å dempe pendlertrykket på enkelte, samtidig som det vil styrke bredden og kompetansen i FS. Videre bør FS innføre mer fleksible arbeidstidsordninger og senke arbeidstempoet.

Det kan gjøres ved å etablere «pendlertropper», fokusere på å løse kjerneoppgavene som er spesialoperasjoner og være kritisk til «*nice to have*» ferdigheter. Optimale treningsfasiliteter legger til rette for god trening med effektiv tidsbruk. Et konkret grep bør være å etablere bedre treningsfasiliteter for MJK på Haakonssvern for daglig trening. Det vil senke det ekstra høye arbeidstempoet som transportetappene medfører.

Selv om FS og avdelingene iverksetter denne type tiltak, er det operatørens respons på disse som avgjør om tiltakene virker. FS vil for eksempel ikke kunne påvirke operatørens endring i livsfase.

Denne studien belyser en problematikk som er viktig for Forsvaret og FS. For FS er for kort ståtid spesielt utfordrende, fordi avdelingene *for tidlig* mister viktig kompetanse som det har vært ressurskrevende og dyrt å bygge opp. I den reviderte langtidsplanen for Forsvaret står det at FS skal planlegge med å etablere og bemanne en ny *special operations task group*¹⁹ (SOTG) i løpet av 3-5 år (Regjeringen, 2020, s. 107). Det innebærer en økning på flere titalls operatører i løpet av kort tid. Allerede i dag er sluttraten høyere enn produksjonsraten. FS må gjøre et betydelig arbeid for å øke antallet operatører og beholde operatører. Å beholde operatører er særlig viktig fordi utdanning av nye er dyrt og tar tid. Det er billigere og bedre å ivareta de operatører FS har i dag. Dessuten er FS avhengige av å ivareta kunnskapen, ferdighetene og erfaringene, altså den samlede kompetansen, til operatørene. Erfarne operatører som er modne, kan ta gode beslutninger på taktisk nivå og gjennomføre ukonvensjonelle operasjoner, det er selve grunnfjellet i kampskvadronene. Derfor må FS i større grad enn i dag etterleve mantraet «*humans are more important than hardware*».

¹⁹ *Special Operations Task Group* (SOTG) er en styrke bestående av ledelse, stab, støtte og en kampskvadron, som er tilpasset det spesifikke oppdraget som skal løses (Andersen & Ødegaard, 2016, s. 224).

6 Litteraturliste

- Andersen, M. & Ødegaard, G. (2016). *Militære fellesoperasjoner - en innføring*. Oslo: Abstrakt forlag.
- ANSA. (2020). Høringssvar – Grimstadutvalgets utredning. Association of Norwegian students abroad. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-grimstadutvalgets-utredning-studieplasser-i-medisin-i-norge-behov-modeller-og-muligheter/id2673050/Download/?vedleggId=28ae8806-7ea8-4e48-8bd8-ee61e5f1695c>
- ASD. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern*. Arbeids- og sosialdepartementet. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_5
- Bakken, L., Clutch, R. & Colban, M. L. (2018). *Sluttsamtaler gjennomført på AHUS*. Lørenskog: Divisjon for diagnostikk og teknologi.
- Bourdieu, P. (1992). *The Logic of Practice*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Børresen, C. (2019). Hvorfor mister du ansatte? *Randstad*. Hentet fra <https://blogg.randstad.no/workforce360-bloggen/hvorfor-mister-du-ansatte>
- Centric-Finance. (2018). Hvorfor skifter arbeidstakere jobb? Hentet fra <https://centricfinance.no/hvorfor-skifter-arbeidstakere-jobb/>
- Collins, J. M. (1987). *United States and Soviet special operations: A study*. Washington: University of Michigan Library.
- Danielsen, T. (2012). "Hos oss sitter kulturen i hjertet" - en antropologisk studie av kultur i *Marinejegerkommandoen* (8246420534). Kjeller: FFI. Hentet fra <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/hos-oss-sitter-kulturen-i-hjertet-en-antropologisk-studie-av-kultur-i-marinejegerkommandoen>
- Danielsen, T. (2018). *Making warriors in a global era: An ethnographic study of the Norwegian naval special operations commando*. London: Rowman & Littlefield.
- Etterretningstjenesten. (2020). *Fokus 2020*. Oslo.
- Fauske, M. F. & Strand, K. R. (2020). *Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?* Kjeller: FFI. Hentet fra <https://www.ffi.no/aktuelt/nyheter/hvorfor-slutter-spesialistene-i-forsvaret>
- Fauske, M. F. & Strand, K. R. (2021). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020*. Kjeller: FFI. Hentet fra <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:7066/21-00746.pdf>
- Forsvaret. (2015). *Implementerings- og milepælsplan, Ordning for militært tilsatte*. Hentet fra <https://docplayer.me/15467257-Implementerings-og-milepaelspan-ordning-for-militaert-tilsatte.html>
- Forsvaret. (2019a). *Forsvarssjefens fagmilitære råd 2019 - Et styrket forsvar*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/8abeb7eedf034b1aaaf1c2b63729f2cd/fmr_2019_uts_kriftbar-versjon.pdf

-
- Forsvaret. (2019b). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*.
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*.
- FPVS. (2019). *Særavtale for spesialstyrker i Forsvaret*. Forsvarets personell- og vernepliktssenter.
- FS. (2019). *Utvikling av spesialstyrkene mot 2030*. Forsvarets spesialstyrker.
- Goldenberg, I. & Saindon, M. (2018). *The resilience of SOF personnel*. London: Routledge.
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gultekin, Z., Abdan, E. & Kilic, Y. S. (2012). A Military Application of Human Capital Management: Military Pilot Turnover. *International Conference of Scientific Paper*. Hentet fra http://www.afahc.ro/ro/afases/2012/manag/Gultekin_Abdan_Kilic.pdf
- Hammersmark, J. I. (2015). *Norske spesialstyrker: Fra skjult ressurs til politisk spydspiss*. Oslo: Forsvarets høyskole.
- Hæren. (2021). *Morgendagens hær - Konsept for utvikling av Hæren*. Hentet fra https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/haeren/morgendagens-haer.pdf/_attachment/inline/e14ad896-886e-49f7-a99d-ebfc0729a056:0182b3d2c7fcc6459eef5510b2f046e2fd367b/Morgendagens%20haer.pdf
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (bd. 3). Oslo: Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- JD. (2020). *Prop. 1 S, Proposisjon til Stortinget, for budsjettåret 2021*. Justis- og beredskapsdepartementet. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/5b609e31442040a198daf3a9a97c927f/mn-no/pdfs/prp202020210001_jdddpdfs.pdf
- Johansen, R. B. & Fosse, T. H. (2019). *Militær ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, A. B. (2020). Stortinget enig med forsvarssjefen: Forsvaret trenger flere folk. *VG*. Hentet fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/Ky37d6/stortinget-enig-med-forsvarssjefen-forsvaret-trenger-flere-folk>
- Kilcullen, D. (2013). *Out of the Mountain - The Coming Era of the Urban Guerilla*. London: Hurst & Company.
- Kilgore, J. E. (2007). The relationship of monetary incentive on retention: An analysis of Special Forces noncommissioned officers. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/304721343?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Kristoffersen, E. (2020). *Jegerånden*. Oslo: Gyldendal.
- Kuvaas, B. (2018). Hvorfor skifter medarbeidere jobb? *BI business review*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/04/hvorfor-skifter-medarbeidere-jobb/>

-
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju (3. utg.)*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ma, J. (2004). *Long-term commitments possible in Iraq, Afghanistan: High demand on special forces prompts concern about retention. Inside the Navy*. Hentet fra https://www.jstor.org/stable/24838107?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Malvesti, M. L. (2010). To serve the nation: US Special Operations Forces in an era of persistent conflict. Hentet fra <https://www.cnas.org/publications/reports/to-serve-the-nation-u-s-special-operations-forces-in-an-era-of-persistent-conflict>
- Maslow, A. H. (1943). A Dynamic Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.
- McMahon, C. & Bernard, C. (2019). *Storm clouds on the horizon. Naval War College Review*. Hentet fra <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol72/iss3/7/>
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management*. London: Sage Publications Limited.
- NATO. (2019). *ATP-3.3.2.1 Tactics, techniques and procedures for close air support and air interdiction*. Hentet fra https://www.ixarm.com/sites/default/files/documents/ATP-3%203%202%201%20EDD%20V1%20E%20%282%29_2.pdf
- Ombudsmannen for Forsvaret. (2016). *Ombudsmannsnemnda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i tiden 1. januar – 31. desember 2016*. Hentet fra <https://ombudsmann.no/wp-content/uploads/2020/10/dok-5-2016.pdf>
- Owen, M. & Maurer, K. (2015). *No Hero: The Evolution of a Navy Seal*. New York: Penguin Books.
- Regjeringen. (1997). *St.meld. nr. 22, personalpolitikk i Forsvaret*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-22-1997-98-/id191476/?ch=8>
- Regjeringen. (2020). *Evne til forsvar – vilje til beredskap Langtidsplan for forsvarssektoren*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/?ch=1>
- Reichelt, J. G. (2016). *Håndbok i militærpsykiatri*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rothstein, H. S. (2006). *Afghanistan and the troubled future of unconventional warfare*. Annapolis: Naval institute press.
- Skeie, R., Østbye, O. & Tandstad, E. (2018). *Hvordan vil ny ordning for militært tilsatte påvirke den uønskede turnoveren blant grenaderene i Telemark Bataljon?* Høgskolen i innlandet, Rena.
- Steder, F. (2007). *Kostnytteperspektiv på verneplikten og mannskapsproduksjonen i Forsvaret*. Kjeller: FFI. Hentet fra <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:3295/07-00022.pdf>
- Steder, F. (2021). *Helhetlig personellivaretagelse i Forsvarets spesialstyrker*. Kjeller: FFI.
- Stranden, A. L. (2015). Derfor sier vi opp jobben. Hentet fra <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-arbeid-naeringsliv/derfor-sier-vi-opp-jobben/487647>

-
- Svendsen-utvalget. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget--okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>
- Tucker, D. & Lamb, C. J. (2007). *United States special operations forces*. New York: Columbia University Press.
- USSOCOM. (2009). *SOF truths*. Tampa: United States Special Operations Command. Hentet fra <https://www.socom.mil/about/sof-truths>
- Utdanning.no. (2019). Politibetjent - lønn. Hentet fra <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/politibetjent>

Intervjuer²⁰

FSK 01 (17. september 2020) Oslo.

FSK 02 (18. september 2020) Oslo.

FSK 03 (18. september 2020) Oslo.

FSK 04 (21. september 2020) Oslo.

FSK 05 (23. september 2020) Oslo.

FSK 06 (28. september 2020) Oslo.

FSK 07 (28. september 2020) Oslo.

FSK 08 (29. september 2020) *Signal*.

FSK 09 (22. september 2020) *Signal*.

FSK 10 (30. september 2020) *Signal*.

FSK 11 (30. september 2020) *Signal*.

FSK 12 (30. september 2020) *Signal*.

FSK 13 (4. oktober 2020) *Signal*.

MJK 01 (22. september 2020) Oslo.

MJK 03 (24. september 2020) Oslo.

MJK 05 (28. september 2020) *Signal*.

MJK 06 (29. september 2020) *Signal*.

MJK 08 (30. september 2020) *Signal*.

MJK 09 (30. september 2020) *Signal*.

MJK 10 (1. oktober 2020) *Signal*.

²⁰ MJK 02, MJK 04 og MJK 07 ble intervjuet, men det viste seg ıla. intervjuet at de ikke tilfredsstilte kriteriene for utvalget for problemstillingen.

7 Vedlegg

A. Utdypende policyråd til FS

40% av operatørene svarte at de kunne tenke seg å begynne igjen i kampskvadronene dersom enkelte av faktorene de hadde sluttet som følge av, ble endret. Det viser at FS kan re-rekruttere operatører, noe som vil kunne øke den totale ståtiden. Jeg har derfor utarbeidet noen policyråd, som ikke er en del av svaret på problemstillingen i denne oppgaven, men som jeg mener er svært viktige for FS og som FS kan gjøre noe med eller påvirke.

Pendling

Det er vanskelig for FS å gjøre noe med arbeidsstedets plassering. Plasseringen avgjøres av en kombinasjon av sikkerhetspolitiske hensyn, historie, ressursutnyttelse etc. En flytting av en avdeling/enhet vil medføre store økonomiske utgifter. Likevel kan følgende interne tiltak vurderes for å redusere pendlerbelastningen.

For det første bør avdelingene etablere en pendlerpolicy, slik at pendlerne ikke må forholde seg til forskjellige føringer etter hvilken sjef de har. En slik policy kan innebære mer fleksible løsninger enn det kampskvadronene har i dag. Kampskvadronene kan eksempelvis etablere rene «pendlertropper», hvor alle i troppen er pendlere. Det gjør at troppen selv i større grad enn i dag kan styre når og hvor trening og øving skal gjennomføres. Man kan se for seg at slike tropper får større mulighet til å trene og øve utenom vanlig arbeidstid, og dermed kan avspasere og reise hjem andre hverdager. Det vil kunne medføre økte lønns- og reisekostnader og vil kunne oppleves som forskjellsbehandling. Men hvis tiltaket virker, er gevinsten større enn ulempene vil være.

For det andre kan man se for seg at enkelte enheter flyttes midlertidig over lengre perioder til mer sentrale områder. En slik midlertidig flytting ble gjennomført da MJK flyttet sin kampskvadron fra Ramsund til Bergen i 2004. Et av hovedargumentene da, var å hindre at operatører sluttet som følge av blant annet pendling. Den dedikerte helikopterskvadronen til FS ligger på Rygge flystasjon. En midlertidig flytting av andre FS enheter til Rygge vil kunne hindre at operatører slutter. En slik endring vil naturligvis få mye oppmerksomhet og mange vil mene mye om det. Likevel kan det argumenteres for at dette ligger innenfor sjef FS' handlingsrom. Det vil innebære en relativt stor økonomisk kostnad å etablere nye eller midlertidige trenings- og administrasjonsfasiliteter. Videre vil en midlertidig flytting splitte avdelingen, noe som kan føre til dårligere samhandling, mer utfordrende kommando og kontroll (K2) og logistikk. En midlertidig flytting til Rygge vil imidlertid kunne

medføre økte positive synergier ved at spesialstyrkene får en tilstedeværelse sammen med den dedikerte helikopterstøtten til FS, samt en kortere avstand til det sentrale Østlandet. Slike synergier vil kunne gi utslag i bedre daglig trening og øving for alle parter, og dermed bedre nasjonal beredskap. Likeledes vil en forsterkning av FS´ base i Ramsund være fordelaktig. Det vil kunne gi operatører, fra MJK, men også FSK, som er «bundet» til Nord-Norge, en mulighet til å fortsette i kampskvadron. Det kan også sørge for økte positive synergier ved at spesialstyrkene får økt tilstedeværelse i nord, sammen med enheter fra Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Hæren, og dermed styrket nasjonal beredskap i nordområdene.

Konvensjonalisering av spesialstyrkene

Det er viktig å understreke at beslutninger om hvor, når, og til dels hvordan spesialstyrker skal nyttes i skarpe operasjoner, er et politisk anliggende. Selv om ledelsen i FS rådgir strategisk og politisk ledelse om bruk av norske spesialstyrker, vil disse rådene balanseres opp mot beslutningstakeres hensyn.

Det har vært for mangelfull utdanning innen spesialoperasjoner ved norske militære utdanningsinstitusjoner de siste årene (Danielsen, 2018, s. 38). FS bør i fremtiden bidra til at Forsvaret i større grad gir konvensjonelle offiserer på alle nivå kompetanse om spesialoperasjoner og rett bruk av spesialstyrker. Det vil kunne bidra til at spesialstyrkene kun får relevante oppdrag, og at konvensjonaliseringen reverseres. En bonus vil være at FS ikke «bruker opp» operatører og støttepersonell på konvensjonelle oppdrag.

Vel så viktig er det å redusere den økte konvensjonaliseringen som operatører opplever foregår i den daglige tjenesten. På tross av at FS vokser må ledelsen i FS og ved avdelingene i enda større grad sette fokus på operatørene igjen, altså den spisse enden. Alle beslutninger som tas, må ha som mål å sette operatørene i enda bedre stand til å løse oppdragene de blir gitt. Å redusere konvensjonalisering av spesialstyrkene er et ledelsesansvar.

Sivil kompetanseheving og karriere- og tjenesteplaner

Det finnes nå tiltak som FS kan gjøre for å legge til rette for sivil kompetanseheving i løpet av tjenestetiden til operatører i kampskvadronene. I særavtalen for FS av 2019 heter det: «Basert på FS sitt behov og den enkeltes ønske kan bonusutbetaling tas ut helt eller delvis, samt på forskudd i forbindelse med sivilt kompetansehevingstiltak som er til gunst for FS og den enkelte for å stimulere til økt ståtid og økt operativ evne» (FPVS, 2019, s. 5). Den avtalen må i stor grad sees på som en vinn-vinn-avtale for operatørene og FS. Årsakene til det er flere.

For det første vil også en sivil utdanning gi den enkelte økt generell faglig ballast og erfaring, samtidig som flere sivile utdanninger vil kunne være relevante for videre tjeneste i FS. Mangfold og komplementaritet er viktig i spesialstyrker. Det gir økt mulighet for å kunne tenke og operere ukonvensjonelt, slik at gruppe-tenking unngås (Danielsen, 2018, s. 176). Ved å åpne for sivil kompetanseheving i løpet av karrieren vil FS få tilbake operatører med forskjellig faglig bakgrunn, høyere utdanning og økt mangfold i kampskvadronene. Mange av dagens spesialoperasjoner krever at operatørene er eldre, mer modne, mer reflekterte og har både mer og annerledes kompetanse enn før. Ordningen med å tilby operatører sivil kompetanseheving i løpet av tjenesten vil dermed støtte opp under nettopp dette. Det gir operativ effekt. Ved å tilrettelegge for flere typer og nivåer av sivil utdanning, vil FS sørge for at tilbudet treffer enda flere operatører.

For det andre vil en sivil utdanning, istedenfor tjeneste i kampskvadronene, kunne gi en pause fra et ellers hektisk arbeidstempo. Operatørene får tid til å hente seg inn og pleie privatlivet.

For det tredje vil avtalen stimulere operatører til lengre ståtid ved at gjennomført sivil formell kompetanse gjør dem kvalifisert til å gjøre noe annet etter tjenesten i kampskvadron. Den enkelte operatør vil føle en trygghet i å ha et «ekstra bein å stå på». Det er selvfølgelig best dersom et sivil kompetansehevingstiltak «er til gunst for FS og den enkelte» slik særavtalen lyder. Det kan øke den operative evnen og ståtiden. Jeg stiller likevel spørsmål ved tolkningen av særavtalens tekst. Egentlig spiller det begrenset rolle for FS at kompetansehevingen er faglig til gunst for FS. Det viktige er at operatører kommer tilbake til tjeneste i kampskvadronene. Dersom ledere tolker «til gunst for FS» som bidrag til å løse FS' kritiske personellsituasjon, ville det sannsynligvis ført til at flere ville valgt en slik løsning. Det vil øke den operative evnen og den generelle ståtiden i større grad enn selve kompetansen. Enkelte vil hevde at en slik ordning vil være et insentiv for at operatørene slutter med en gang pliktjenesten er over, men det vil også kunne være tilfellet for de operatørene som tar en «FS-relevant» kompetanseheving. Løsningen måtte naturligvis innebære en plikt til samlet tjeneste i FS på lik linje som avtalen forutsetter i dag. En gevinst av en slik ordning ville være at flere operatører opplever større trygghet og føre til at de ikke bare stod ut pliktjenesten sin, men kanskje også at de stod flere år ekstra. Kompetanseheving i seg selv vil være nyttig for FS, uavhengig av type. Økt kompetanse gir økt operativ evne.

Mangel på karriere- og tjenesteplaner er en viktig årsak til at operatører slutter i dag. Det synes derfor svært relevant å fortsette arbeidet med å utvikle slike planer for operatører og tilrettelegge for mer fleksibilitet slik at den enkelte kan stå lengre i kampskvadronene eller søke seg andre jobber i Forsvaret. De planene må tydelig kommuniseres til operatørene gjennom deres karriere slik at de føler at de faktisk har en plan å forholde seg til. Den må ikke endres med utskiftninger av ledelsen i

skvadronene. Alle er forskjellige og har individuelle behov. Derfor må kompetansehevingstiltak og karriere- og tjenesteplaner skreddersys til den enkelte.

FS bør i enda større grad enn i dag identifisere relevante OR-stillinger utenfor kampskvadronene. Stillinger utenfor kampskvadronene vil ofte befinne seg på andre geografiske steder enn det opprinnelige tjenestestedet, og det vil kunne gi økt bredde og kompetanse. Slik sett kan det også være et insentiv og en mulighet for enkelte operatører som vil minske pendlertrykket for en periode, for så å komme tilbake i kampskvadron på et senere tidspunkt.

Arbeidspress og høyt tempo

Kampskvadronene kan i enda større grad enn i dag periodisere trening og øving, slik at operatørene får et klarere skille mellom de periodene hvor det er høyt tempo og de periodene hvor operatørene jobber normal arbeidstid.

Selv om FSK i utgangspunktet har lettere tilgjengelige daglige treningsfasiliteter enn MJK, viser ikke undersøkelsen at det er noen særlig forskjell mellom avdelingene hva angår arbeidspress og høyt tempo. Bedre treningsfasiliteter for daglig bruk på hjemmebasen Haakonvern er noe som kan redusere arbeidspresset og det høye tempoet for MJK. De må ofte reise langt for å få trent optimalt.

FS, avdelingene og kampskvadronene må bli flinkere til å prioritere; si nei til nye oppdrag dersom det ikke følger med nye ressurser (personell, materiell og penger) eller dersom andre oppdrag ikke fjernes. Det er vanskelig fordi det oppleves som en forventning i FS om at alle tildelte oppdrag skal løses uansett. Ledere skal selvfølgelig snu hver eneste stein for å se hva egen organisasjon kan gjøre for å klare løse nye tildelte oppdrag. Imidlertid handler godt lederskap også om å ha mot til å fortelle oppdragsgiver at det nye oppdraget går på bekostning av andre oppdrag enheten er satt til å løse.

Lederskap, personellivaretagelse og styring

FS har ansvar for å utdanne og utvikle gode ledere. Det har ikke blitt mindre viktig etter overgangen til OMT. På den ene siden fører OMT til at Forsvaret styrker og rendyrker offisersløpet. Det er først og fremst positivt fordi offiserene får en mer spisset utdanning innen ledelse og planlegging av operasjoner, og det vil kunne styrke lederskapet i kampskvadronene. På den andre siden kan det argumenteres for at dagens løsning for utdanning, seleksjon og operativ bruk av offiserer, spesielt for spesialstyrkene, vil svekke det operative lederskapet i kampskvadronene. Det kommer først og fremst av at offisersløpet etter OMT i stor grad handler om kunnskap, og i mye mindre grad om ferdigheter og erfaring. Dermed fremstår den totale kompetansen offiserene på laveste nivå har som mangelfull.

For å bli en god troppssjef eller skvadronssjef må disse også beherske en del ferdigheter, og ikke minst ha erfaring. FS må kvalitetssikre at mellomledere har tilstrekkelig erfaring før de skal lede under operasjoner. De må også kvalitetssikre at erfarne spesialister myndiggjøres og utdannes i større grad for å komplementere tropps- og skvadronsledelse. Videre er det en distinkt forskjell i hvordan konvensjonelle avdelinger opererer kontra hvordan spesialstyrker opererer. Spesialstyrker blir gitt oppdrag for å løse politiske og strategiske målsettinger. Slike operasjoner er sensitive og innebærer høy risiko. Spesialstyrker er ofte de som går først inn i en operasjon, og de opererer i små enheter. Det er forskjellig fra hvordan konvensjonelle enheter opererer, og det stiller naturligvis enda strengere og andre krav til en spesialstyrkeoffiser enn til en konvensjonell offiser.

Personellet er Forsvarets viktigste ressurs. Det er ledernes ansvar å sørge for god personellivaretagelse, mens det er HR-systemets oppgave å levere dette. Etter HR-reformen i Forsvaret har HR-organisasjonen i Forsvaret blitt bygd ned, sentralisert, frakoblet de operative enhetene og blitt mindre tilgjengelig for operatørene (Ombudsmannen for Forsvaret, 2016, s. 9). Mange av oppgavene er skjøvet over på offiserer med linjelederansvar uten HR-kompetanse. Flere av operatørene trakk fram negative faktorer som oppstod med bakgrunn i HR-reformen og beskrev dem som årsaker til at de sluttet. Dersom det skal være noe substans i at personellet er Forsvarets viktigste ressurs, må også HR-organisasjonen settes i stand til å ivareta personellet på en bedre måte. I stedet for å bygge ned og spare penger på HR, burde Forsvaret gjøre det motsatte. Forsvaret burde gjort HR-organisasjonene ved avdelingene mer robuste og gitt dem mer ressurser. FS burde få inn ledere eller mellomledere i HR-organisasjonene med operatørbakgrunn. De ville hatt en unik evne til å sette seg inn i operatørenes hverdag og behov, samtidig som de ville ha hatt operatørenes tillit. Det burde være en karrierevei for både selekterte offiserer og spesialister i FS, på lik linje med de mer tradisjonelle karriereveiene. FS kunne laget bedre karriereplaner med mer forutsigbarhet og skreddersydd flere løsninger for den enkelte. En mer robust HR-organisasjon kunne fjernet en byrde fra de operative linjelederne. I dag må de prioritere bort andre viktige oppgaver i stillingen sin til fordel for oppgaver de verken har forutsetning for eller kompetanse til å utføre. Eksempelvis bruker de operative linjelederne uhensiktsmessig mye tid på å følge opp eget personell i et tungrodd og uoversiktlig regelverk. Like uhensiktsmessig er den unødvendige tidsbruken på godkjenning og administreringen av lønn og reiser for underlagt personell.

Forsvaret har i dag ikke gode nok personellsystemer til å kunne hente ut relevante data slik at de enkelt kan finne ståtider, tjenestetider, aldersgrupperinger etc. Slike data er meget nyttige som utgangspunkt for å finne ut av bakgrunnen til at ansatte slutter.

Lønn og bonus

Lønn og bonus er kanskje ikke en direkte årsak til at operatører slutter, men det finnes utfordringer som FS bør adressere. Mange operatører opplever at mangel på pensjonsopptjening på store deler av totallønnen er utilfredsstillende. Når ca. halve totallønnen til operatørene ikke gir pensjonsopptjening er det en viktig faktor FS bør adressere og søke å gjøre noe med.

Undersøkelsen viser at syv-års vilkåret med bonus er et viktig insentiv for å få operatører til å stå opp mot syv år. Undersøkelsen viser imidlertid at mange operatører slutter etter disse syv årene. FS bør kritisk revidere bonusopptjeningssystemet. År for år etter de første syv årene kunne bonusopptjeningen eksempelvis være dobbelt av hva den er de første syv årene. Det vil kunne stimulert flere operatører til å bli stående utover syv år.

B. Godkjennelsesprosessen

Ettersom denne studien innebar at jeg skulle undersøke personell i kampskvadronene i FS, vil studien kunne ha berørt personopplysninger som teoretisk kan spores tilbake til den enkelte. I slike tilfeller kreves flere godkjenninger for å kunne iverksette et slikt prosjekt.

For det første må forskeren innhente godkjenning fra norsk senter for forskningsdata (NSD). For denne studien innebar det utfylling av prosjektskjema, utarbeidelse av en plan for prosjektet, utarbeidelse av et kombinert skjema for informasjon til respondenter og samtykke til intervju, samt et utkast til en intervjuguide. Jeg fikk en initial godkjenning av prosjektet 06.08.20 med krav om at jeg måtte ettersende godkjenning fra Forsvarets forskningsnemd. For det andre skal Forsvarets forskningsnemd godkjenne prosjektet. Det skyldes at studien behandler personopplysninger fra personell som har tjenestegjort i Forsvaret. Det innebar først at jeg måtte innhente godkjenning av prosjektet, samt godkjenning for å behandle personopplysninger om operatører i kampskvadronene også fra sjef FS. Sjef FS godkjenning ble lagt ved nemdas søknadsskjema. Videre la jeg ved godkjenningen jeg hadde fått fra NSD, prosjektbeskrivelsen, samt utkastet til intervjuguiden.

Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemd fikk jeg 24.08.20. Den ble så sendt NSD for endelig godkjenning av hele prosjektet. Den godkjenningen fikk jeg 25.08.20. Sitatsjekk fra respondentene ble gjennomført og avsluttet 15.02.21.

C. Godkjenning fra NSD



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvilke faktorer påvirker ståtid/turnover for operatører i Forsvarets spesialstyrker

Referansenummer

165682

Registrert

05.08.2020 av Joakim Hagem Lystad - jlystad@fhs.mil.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Stian Kjeksrud, skjeksrud@fhs.mil.no, tlf: 92412429

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Joakim Lystad, jlystad@fhs.mil.no, tlf: 99096070

Prosjektperiode

17.08.2020 - 30.06.2021

Status

25.08.2020 - Vurdert

Vurdering (2)

25.08.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 24.08.2020.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med

vedlegg den 25.08.2020. Behandlingen kan fortsette.

Tillatelse fra Forsvarets Høgskoles forskningsnemda er ettersendt og lastet opp i meldeskjemaet.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

06.08.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 06.08.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om helse, og alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og art. 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a, jf. art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

D. Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemnd



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato **Vår referanse**
2020-08-24 2020/028838-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Joakim Lystad
.
..

Kopi til
Forsvarets spesialstyrker

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 6. august 2020 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvilke faktorer påvirker ståtid/turnover for operatører i FS?). Det skal gjennomføres intervju med operatører i Forsvarets spesialstyrker (FS), og tillatelse er innhentet fra avdelingen med e-post av 10. august 2020 fra generalmajor/sjef FS Torgeir Gråtrud.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som behandler søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 30. juni 2021.

4 Villkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til datautlevering@fhs.mil.no

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.

E. Intervjuguide

Hvorfor slutter operatører i kampskvadronene i Forsvarets spesialstyrker?

Tusen takk for at du tar deg tid til å gjennomføre denne samtalen. Denne intervjuguiden berører åpne spørsmål knyttet til mitt prosjekts problemstilling. Du har før intervjuet mottatt informasjonsskrivet til respondenter på e-post. Dette underskrives før vi starter selve intervjuet. Dersom intervjuet gjennomføres over nett, samtykker du ved å bekrefte det på epost til meg.

Som opplyst i informasjonsskrivet vil intervjuene bli anonymisert. Eventuelle opplysninger som kan, knytte informasjonen til din stilling eller deg som person bli behandlet i henhold til personvernloven. Det vil nyttes en kategori og et siffer (eks. MJK 01) for etterprøvbarehet. Du vil få tilgang til besvarelsen innen medio mai 2021, for å gjennomføre sitatsjekk og eventuelt kommentere de delene av oppgaven som berører dine bidrag før den ferdigstilles. Oppgaven leveres til sensur i slutten av mai 2021.

Jeg minner også på at samtalen er helt frivillig. Lydopptak ønskes benyttet, for å holde fokus på samtalen fremfor å notere underveis. Hvis noen av oss føler at vi beveger oss inn på sensitiv eller gradert informasjon stoppes lydopptak, men vi kan fortsette samtalen. Dersom intervjuet gjennomføres over nett, vil vi ikke snakke om sensitiv eller gradert informasjon. Du står selvsagt helt fritt til å gå i dybden på hvert spørsmål som du selv ønsker. Vi kan også hoppe tilbake til spørsmål hvis du ønsker dette. Du står også fritt til å ta opp andre elementer du mener er relevant for studien. All informasjon vil bli behandlet som sensitiv informasjon, og behandles etter Sikkerhetsloven. Rådata oppbevares i låsbart skap.

Oppgaven vil være ugradert. Hovedgrunnen til dette er ønsket om at sluttproduktet skal kunne bidra til økt kunnskap og forståelse om årsaker som påvirker hvorfor operatører slutter i kampskvadronene i FS, og som også kan være generisk for andre avdelinger i Forsvaret.

Ståtid er et viktig begrep i oppgaven. Dette er definert som antall år i tjeneste i kampskvadron før operatørene sluttet.

Spørsmål:

- 1) Kan du å si noe kort om deg selv og din militære karriere?
 - Sivil status og familieforhold, avstand/tidsbruk til arbeidssted, sivil utdanning/yrke?
 - Grad, arbeidsoppgaver/fagfelt, antall år i tjeneste/tidsperiode, kontraktsforhold?
 - Hvor lang ståtid hadde du i kampskvadron? Antall deployeringer?
 - Hva gjør du nå? Alder nå?

- 2) Hva fikk deg til å slutte i kampskvadron?
 - Hvis flere årsaker, kan du prioritere dem?

- 3) Hvordan vurderer du følgende faktorerers påvirkning på din ståtid i kampskvadron?
 - Mangel på karriereplaner/tjenesteplaner innad i Forsvaret
 - Mangel på sivil kompetanseheving i løpet av tjenesten
 - Pendling/arbeidsreiser (utenom tjenestereiser)
 - Påvirkningen på privatlivet (familie, venner og fritid) av arbeidets karakter og innhold
 - «Deployeringstyrke»
 - Opplevelse av at noen oppdrag var mindre SOF relevante
 - Redusert fysisk helse eller frykt for dette
 - Redusert psykisk helse eller frykt for dette

- 4) Har de nedenstående andre faktorene hatt betydning for din ståtid
 - Arbeidspress/tempo
 - Lederskap
 - Arbeidsmiljø, trivsel på jobben og samhold
 - Lønn
 - Kontrakt/bonus
 - Risiko

- 5) Hvilke faktorer skulle vært annerledes for at du skulle ha fortsatt i kampskvadron?
 - Hvis flere årsaker, kan du prioritere dem?

- 6) Kunne du tenke deg å begynne i kampskvadron igjen dersom disse faktorene ble endret?

- 7) Er økt ståtid relevant for økt kvalitet?
 - Hvorfor det?

8) Hva mener du er ideell ståtid for en operatør i kampskvadron?

- Hvorfor det?

Er det noe du har lyst å ta med som du har tenkt over i løpet av intervjuet eller problemstillingen som du synes vi ikke har fått snakket om?

Mvh

Joakim Lystad

99096070

jolystad@fhs.mil.no

F. Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvorfor slutter operatører i kampskvadronene i Forsvarets spesialstyrker?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å identifisere årsaker som påvirker ståtid/*turnover* for operatører i Forsvarets spesialstyrker. I dette skrivet gir jeg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Personellet er Forsvarets spesialstyrkers (FS) viktigste ressurs. FS har identifisert, over tid, at ståtiden/*turnover* for operatører i kampskvadronene er for kort. Denne masteroppgaven har dermed til hensikt å identifisere årsaker som påvirker at operatører velger å slutte i kampskvadronene i FS.

Prosjektet er støttet av ledelsen i Forsvarets spesialstyrker og det forventes at funn i denne masteroppgaven vil kunne bli brukt i arbeidet med FS personalpolitikk i fremtiden.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets høyskole er ansvarlig for prosjektet. FS og FFI vil kunne nytte funn fra masteroppgaven i det nevnte arbeidet med FS personalpolitikk.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget trekkes ut fra lister tilgjengeliggjort av personell-avdelingen i FS. Utvalgskriteriene er; operatører i kampskvadronene i FSK og MJK, OR, med T-35 kontrakt som har sluttet i kampskvadronene etter innføringen av OMT i 2016.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det planlegges med semistrukturerte intervjuer. Det innebærer et intervju mellom deg og masterskribenten hvor hensikten er å finne fram til årsaker som forklarer hvorfor du sluttet i kampskvadronen. Du får fritt beskrive hvilke faktorer som har påvirket din ståtid. Masterskribenten vil i tillegg på forhånd ha utviklet noen hypoteser som antas å ha påvirkning for ståtiden. Disse søkes også diskutert under intervjuet. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du vil bli intervjuet i 60-90 min. Det planlegges med lydopptak og notater av intervjuet for å lette etterarbeidet. Du vil anonymiseres. I selve masteroppgaven vil det kunne være behov for sitering for å understreke sentrale

funn. Disse vil i så fall anonymiseres, og det vil gjennomføres en sitatsjekk der du har mulighet til å vurdere om sitatet er korrekt gjengitt. Hvis du ønsker å dele opplysninger om din helse og sosiale forhold, vil jeg inkludere det i min analyse. Masteroppgaven vil nytte dokumentasjon fra flere andre skriftlige kilder, deriblant FFIs *sluttårsaks undersøkelse i FS* og FFIs rapport *om hvorfor spesialister slutter i Forsvaret*.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine opplysninger gitt av deg vil da slettes. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Noen vil kunne oppleve å stå i et avhengighetsforhold til masterskribenten, som selv er en del av FS. Jeg understreker at denne undersøkelsen ikke vil påvirke mulige medarbeiderforhold i fremtiden, dersom du velger å gå tilbake til Forsvaret.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Undertegnede vil ha tilgang til dine opplysninger. Ditt navn og kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, samt lagre lydopptak innelåst. Dersom vi kommer inn på gradert informasjon i intervjuene, vil lydopptak stoppes og notering opphøre. Det er ikke mitt mål eller hensikt å komme inn på gradert informasjon. Du vil av utenforstående, les personell utenfor kampskvadronene, ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven. Dog vil utvalget, bestå av få personer. Dette er fordi det utvalget som er relevant for denne oppgaven i utgangspunktet består av et mindre antall personer. Dette innebærer at det ikke kan utelukkes at respondenten internt er kapable til å gjenkjenne hverandre. Temaet for masteroppgaven må ansees å ikke berøre kontroversielle aspekter ved avdelingene som vil gjøre dette problematisk. Dersom dette er en bekymring for deg, så unngår vi bruk av sitering for å redusere sannsynligheten for gjenkjenning.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Personopplysninger, lydopptak og notater vil slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er sommer 2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Joakim Lystad, masterstudent Forsvarets høyskole

jlystad@fhs.mil.no

99096070

Stian Kjeksrud, veileder Forsvarets høyskole

skjeksrud@fhs.mil.no

92412429

Hvis du har spørsmål knyttet til personvern, kan du ta kontakt med:

Morten Flagestad, studieadministrasjonen ved Forsvarets høyskole. Han fungerer som personvernombud i saker som berører masterstudiet.

mflagestad@fhs.mil.no

97162675

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Stian Kjeksrud
(Forsker/veileder)

Joakim Lystad
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hva påvirker ståtid for operatører i Forsvarets spesialstyrker*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å siteres
- lydopptak og føring av notater
- at prosjektet kan samle inn helseopplysninger

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)