



**FORSVARET**

Forsvarets høyskole

**«Relevans, stolthet og tilhørighet»**

**– Spesialoperatører om livsvalg**

Hvilke faktorer bidrar til at spesialoperatører står lenge i  
Forsvarets Spesialstyrker?

**Stig Brøvig Østby**

Masteroppgave

Forsvarets høyskole

Vår 2022

---

---

# Forord

Rekruttering, seleksjon, utvikling, beholde, ivaretagelse. Fellesnevneren rundt disse begrepene er at det handler om mennesker, noe jeg alltid har hatt en stor interesse for i min karriere. Av den grunn falt valget på personell og mennesker som tema for denne oppgaven. En masteroppgave er en unik mulighet til å utforske tematikken på en vitenskapelig måte. Min erfaring som spesialoperatør og leder i tropp, seksjon og skvadron i Forsvarets Spesialstyrker (FS) gir meg erfaring som har vært nyttig på flere måter i dette arbeidet. Først og fremst har det gitt meg aksess til menneskene og miljøet som er relevant for denne studien. Diskusjoner med disse menneskene i ulike situasjoner, faser og med ulike bakgrunner, har gitt meg et bredt perspektiv på nettopp behandling av personell. Som leder på midlere nivå i FS er min erfaring at det ikke nødvendigvis går en rød tråd gjennom den overnevnte prosesskjeden. Derfor ønsker jeg at denne studien kan bidra til at våre fremtidige spesialoperatører kan trives bedre, yte mere og stå lenger i operativ tjeneste i FS.

Spesialoperatører i FS er spesielle mennesker på mange måter. De ofrer mye for å sette seg selv, og Norge i stand til å utføre oppdrag som for mange kan virke umulige. Likevel stiller de opp i dette prosjektet og gir av sin tid og erfaring, og alle som er blitt forespurt takket pent ja. Takk for det!

Stian Kjeksrud har som min veileder vært et fyrtårn i prosjektet, og uten hans engasjement, stadige tilbakemeldinger og iver etter perfektjonisme hadde ikke denne oppgaven blitt slik den er. Du har stadig dratt meg tilbake på land når jeg har forsvunnet ut med det vitenskapelige tidevannet, og sørget for kontinuerlig fremdrift.

Jeg vil også takke min kone Sara for fantastiske bidrag hver gang jeg har feilnavigert, du har hjulpet meg tilbake på rett kurs mange ganger underveis. Du har alltid stilt opp med din ekspertise innen akademisk kunst, og jeg setter utrolig pris på all støtte i løpet av ferden. Uten deg hadde ikke dette prosjektet kommet vel i havn!

Treffende nok befinner jeg meg utenfor Norges grenser, deployert i tjeneste når dette forordet skrives. I likhet med samtlige spesialoperatørene i denne studien ønsker jeg å deployere regelmessig, være relevant og gripbar for norske beslutningstakere for å bidra til at norske interesser fremmes i alliert kontekst.

Stig Brøvig Østby

---

# Sammendrag

Bakgrunn for denne studien er Forsvarets Spesialstyrkers (FS) uttalte målsetning om å beholde spesialoperatører lenger i tjeneste. Et stadig endret og mer komplekst operasjonsmiljø stiller større krav til hver enkelt spesialoperatør. Det er store kostnader forbundet med å utdanne, trene og øve personellet i FS til det ønskede nivået, derfor er det imperativt at FS evner å identifisere faktorer som bidrar til lang ståtid. Med dette som utgangspunkt søker studien å belyse hva som bidrar til at spesialoperatører står lenge i operativ tjeneste i de taktiske avdelingene Marinejegerkommandoen (MJK) og Forsvarets Spesialkommando (FSK).

Studien støtter seg på eksisterende kunnskap om motivasjon og turnover-teori fra det sivile arbeidslivet, samt tematikknære studier av konvensjonelle militære avdelinger og spesialstyrker. I tillegg utleder jeg mulige forklaringer basert på egen profesjonserfaring i FS. Det presenteres deretter et sett med hypoteser som testes mot empiri samlet inn gjennom åtte semistrukturerte intervjuer med spesialoperatører som har tjenestegjort minst 13 år i operative stillinger i FS. Studien gjennomføres metodologisk som en kvalitativ sammenlignende casestudie.

Analysen avdekker at samtlige av spesialoperatørene i utvalget er indre motivert. Spesialoperatørene opplever at de psykologiske behovene for tilhørighet og autonomi tilfredsstilles i stor grad, noe mindre tilfredsstilt på kompetanse. Videre oppgir spesialoperatørene at avdelingene evner å være fleksible og tilpassningsdyktige hva gjelder den enkeltes livssituasjon, og dette blir desto viktigere jo eldre man blir. Deployering viser seg å være viktig for spesialoperatørene, og det forventes også regelmessige skarpe oppdrag i tjenesten som gjør FS relevante som et virkemiddel for beslutningstakere. Andre forklaringer som blir fremhevet er det sterke fokuset på sosial tilhørighet og trivsel. Denne faktoren er for nesten samtlige i utvalget hovedgrunnen til den lange karrieren i FS. Videre finner studien at bonus og kontrakter er et meget nyttig verktøy i en kritisk mellomperiode underveis, og karakteriseres som «et springbrett til videre tjeneste».

Til tross for at denne studien skulle se på faktorer som bidrar til lang ståtid, fremkommer det også noen faktorer som trekker i negativ retning. Det er store interne forskjeller på opplevd velferd innen helse; herunder trening, kosthold og søvn. Selv om det økonomiske aspektet oppgis som tilfredsstillende nok til å sikre stabilitet og evne til ivareta økonomiske forpliktelser, viser det et system som ikke er optimalt. Grunnlønn, aktivitetsbasert inntekt og pensjon er faktorer som drar kraftig ned for utvalget.

---

# Summary

The background for this thesis is the stated objective of keeping special operators longer in service within the Norwegian Special Operation Forces (NORSOF). In a frequently more complex operational environment that changes rapidly, the requirements of the special operators is also increasing. There are great economic costs related to educating, training and exercising of the personnel in NORSOF to the desired levels, and therefore it is imperative to identify the factors that contributes to longer service of the special operators. This thesis aims to highlight what actually contributes in a positive way to longer service in the two tactical units Marinejegerkommandoen (MJK) and Forsvarets Spesialkommando (FSK).

This thesis uses relevant literature on motivation and turnover, other studies on conventional military units and special forces and also the authors personal experience to present a set hypotheses. These hypotheses are tested against empirical data collected from eight semi-structured interviews with special operators with minimum 13 years of service in NORSOF. The study is a qualitative comparative casestudy

The analysis shows that all of the special operators are intrinsically motivated. The psychological needs of relatedness and autonomy is largely satisfied, but not so much when it comes to the need of competence. The special operators are experiencing that the units are flexible and adaptive to their personal needs in life, and that this is ever increasing when getting older and life situations are changing. When it comes to deployment the analysis emphasize this as very important to keep the personnel long in service, and that the special operators expect to be deployed in missions that are relevant for both NORSOF and also decision makers on the political-strategic level. Further on the study shows that the most important factor for the special operators are the social affiliation and well-being that occurs in the teams. Bonuses and contracts is characterized as what gets them over the hard period in the middle of their time in service, and is said to be a very important and useful tool that should be explored and employed more in the future.

On the other side of these positive factors that contributes to long service, there are also some factors that is challenging. The physical training program is very different in the two units, diet and sleep is overall poor. The economical aspect is satisfying in regards to stability and gives ability to fulfill economic obligations, but is not seen as optimal. Basic salary, activity-based income and pension are all factors that contributes greatly in a negative way for the special operators in this study.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling og dens relevans .....	5
1.3 Definisjoner innen spesialstyrkevirksomhet.....	6
1.4 Oppgavens oppbygning .....	9
<b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>10</b>
2.1 Personfaktorer og motivasjon .....	11
2.2 Miljøfaktorer.....	20
2.3 Egne erfaringer om spesialoperatører og lang ståtid .....	24
2.4 Fem hypoteser om lang ståtid i Forsvarets Spesialstyrker .....	26
<b>3. Forskningsdesign og metode</b> .....	<b>29</b>
3.1 Valg av metode .....	29
3.2 Utvalg .....	31
3.3 Forskningskvalitet .....	34
3.3.1 Validitet og reliabilitet .....	34
3.3.2 Det semistrukturerte intervjuet.....	36
3.3.3 Kategorisering av empirien .....	36
3.4 Etiske avveininger .....	37
<b>4. Analyse og drøfting</b> .....	<b>39</b>
4.1 Kort beskrivelse av respondentene .....	39
4.2 Hypotese 1 – Indre motivasjon .....	40
4.3 Hypotese 2 – Psykologiske behov .....	43
4.4 Hypotese 3 – Tilpasning og fleksibilitet.....	46
4.5 Hypotese 4 – Deployering .....	48
4.6 Hypotese 5 – Rotering i stilling .....	51
4.7 Andre forklaringer på lang ståtid i Forsvarets Spesialstyrker .....	54
<b>5. Avslutning</b> .....	<b>58</b>
5.1 Kort oppsummering og konklusjon .....	58
5.2 Forslag til oppfølging og anbefalte tiltak for Forsvarets Spesialstyrker .....	61
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>64</b>

---

<b>Vedlegg .....</b>	<b>68</b>
Vedlegg A – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	69
Vedlegg B – Intervjuguide .....	73
Vedlegg C – Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata.....	76
Vedlegg D – Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemd.....	79

---

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

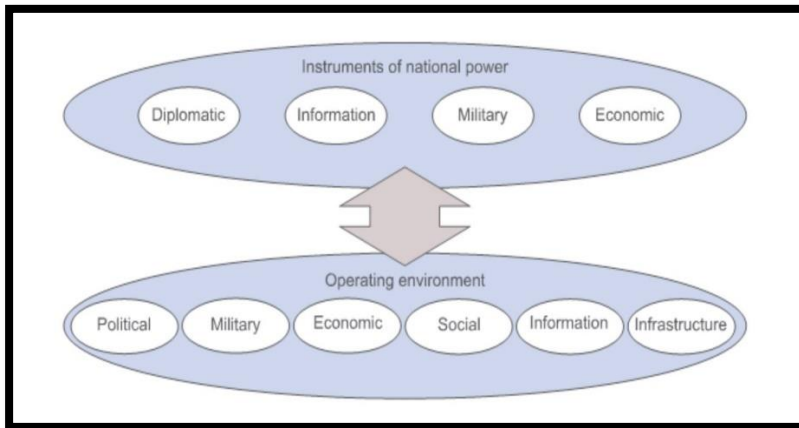
Personellet er grunnfjellet i alle militære operasjoner. Personnellets sentrale rolle og viktighet stadfestes i en rekke utenlandske og norske publikasjoner og studier (Hammersmark, 2010, s. 29; Melien, 2012, s. 357; NATO, 2017, 2019; Spulak Jr, 2007, s. 23). Tidligere sjef Forsvarets Spesialstyrker (FS), Generalmajor Torgeir Gråtrud bekrefter også dette i sin strategi for FS mot 2030:

Personellet er den viktigste ressursen i spesialstyrkene, og en forutsetning for å håndtere det fremtidige komplekse operasjonsmiljøet. FS skal utvikle robust personell med sunne holdninger, god vurderingsevne og solid kompetanse. Vi investerer mye i vårt personell gjennom seleksjon, trening og utdanning i og utenfor Norge. Solid operativ erfaring ligger i bunn for all utvikling. Vi skal ivareta vårt personell – i tjenesten og etter tjeneste. (Forsvarets Spesialstyrker, 2019, s. 10)

Det er forventet at kompleksiteten i spesialoperasjoner vil øke i tiden som kommer. Dette er en konsekvens av at verden endrer seg, Norges nærområder endrer seg og derfor også det nasjonale trusselbildet (Johansen & Gråtrud, 2018). Cyberoperasjoner, sammensatte trusler og virkemidler, arktiske operasjoner samt påvirkningsoperasjoner aktualiseres. Invasjonen av Ukraina er et godt eksempel på slike trusler. Denne typen fremtidsstrussel og scenario er basert på operasjonsmodus i dag fra aktører vi er godt kjent med i våre nærområder (Etterretningstjenesten, 2021, s. 5; Forsvarets Spesialstyrker, 2019, s. 3, 10; Forsvarsdepartementet, 2020, s. 7-8, 107). Som et resultat av en slik økt kompleksitet, øker også kravene til personellet som skal utføre spesialoperasjoner. Fremtidens operasjoner utføres i flere dimensjoner enn før, og fremtidige spesialoperatører må derfor beherske en mer kompleks oppdragsløsning enn i dag.

Operasjonsmiljøet kan defineres som et antall sammenkoblede dimensjoner og elementer. Dimensjonene inkluderer det politiske, militære, økonomiske og det sosiale, samt elementene som omhandler informasjon og infrastruktur. Som vist i figur 1 under benevnes dette som PMESII og brukes for å analysere og forstå det miljøet vi skal operere i for å kunne skape synkroniserte effekter i en operasjon. Her vises også de maktmidlene en stat kan bruke for å oppnå effekter i et operasjonsmiljø, ofte forkortet DIME.





Figur 1 – Operasjonsmiljøet og nasjonale maktmidler til rådighet for beslutningstakere (NATO, 2017, s. 1-5)

For å illustrere hvordan dette angår spesialstyrker og bruken av disse, kan boktittelen til Tom Bakkeli være treffende: *Krigere og diplomater*. Her viser forfatteren til at spesialoperatøren ikke bare skal være kriger, men også mestre diplomati og andre virkemidler for å løse de komplekse oppdrag som blir tildelt norske spesialstyrker (Bakkeli, 2014).

Som et av de foretrukne norske militære virkemidler, gjerne sammen med Etterretningstjenesten, har FS blitt anvendt ofte i utenlandsoperasjoner de siste 20 årene. Grunnene til at spesialstyrker brukes slik er mange, men risiko og potensiell effekt og gevinst er en stor faktor. Myndighetene som beslutter bruk av makt tar også del i konsekvensene hvis noe går galt. Økt bruk av spesialstyrker kan sies å være en global trend. Time Magazine (2017) skriver at spesialstyrker er klart foretrukket av de militære styrker i konflikter, og en måte å minimere risiko for store tap av egne styrker og ikke minst støtten i opinionen. På norsk side har slik bruk av spesialstyrkene gitt norske myndigheter en større aksess til teknologi, samarbeid og utvikling, og generelt et bedre forhold til spesielt USA. Innen spesialstyrkemiljøet har dette gitt FS en tettere integrering mot amerikanske miljøer, herunder planlegging og beslutningsprosesser i den amerikanske sentralkommandoen (Heier, 2019, s. 157-159). Men dette har også påvirket FS` muligheter til å konsentrere seg om det som er i Norge; de to andre operasjonslinjene *forsvar av Norge* og *støtte til andre sektorer*. FS fokuserer nå tyngre enn før mot disse operasjonslinjene, samtidig som det fortsatt balanseres for beredskap til utenlandsoperasjoner (Forsvarets Spesialstyrker, 2019, s. 3).

USA og Canada på sin side nevner Arktis og den økende militariseringen fra Russlands side som den største faktoren i sin tolkning av sikkerhetssituasjonen i våre nærområder (CANSOFCOM, 2020;

---

Department of the Navy, 2021, s. 7). Igjen viser den siste tids hendelser i Ukraina at dette er en reell trussel. Et annet eksempel på at dette angår oss og vårt stadig mer komplekse operasjonsmiljø blir også nevnt i Etterretningstjenestens (2021) vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer:

For å understøtte Russlands interesser i Arktis, styrkes den russiske Nordflåten evne til å gjennomføre militære operasjoner generelt og til å føre strid under arktiske forhold spesielt. Russland forserer utbyggingen av militærbaser rundt Barentshavet, på de arktiske øyer og ved kystlinjen langs Nordøstpassasjen. Nordflåten er den høyest prioriterte flåten og vil også i 2021 bli tilført noen av de mest kapable fartøyene. (s.46)

Til tross for økt kompleksitet og større krav til hver enkelt spesialoperatør har ikke FS klart å legge nok vekt på å beholde spesialoperatørene lenge nok. FS bruker store ressurser på sin vedtatte HR-verdikjede. Dette betegnes som *rekruttere – selektere – utvikle – beholde – ivareta sitt personell* (Forsvarets Spesialstyrker, 2019, s. 10). Denne prosessen pågår kontinuerlig, og inkluderer og berører hele kommandokjeden fra rekrutt til general. De tre første leddene i denne kjeden har FS stor erfaring med, basert på lange tradisjoner. Med den forventede økende kompleksiteten i spesialoperasjoner, er det derfor imperativt at neste ledd i denne prosesskjeden, *beholde*, får en enda større plass enn før i fremtidens personellforvaltning. FFI har i sitt prosjekt *Helhetlig Personellivaretagelse* (HPI) gjennomført en ekspertundersøkelse med utgangspunkt i sluttårsaksundersøkelser, og peker på behov for videre arbeid med faktoren *beholde* (Steder, 2021, s. 106). Det er nettopp dette denne studien skal omhandle. Vi vet at mange slutter før de har uttømt sitt potensial, gjennomsnittlig ståtid for spesialoperatørene i operative skvadroner<sup>1</sup> i FS er ca 7 år per 2021<sup>2</sup> (Personellseksjoner FS, personlig kommunikasjon, høsten 2021). Med en slik ståtid mister FS mye av den erfarne spesialoperatørmassen som kommer i de siste år av den operative tjenesten. Ser man dette opp mot «produksjonstid» for en erfaren spesialoperatør er dette en meget viktig del av utviklingen av FS. Litteraturen estimerer kostnaden av å erstatte en ansatt i det sivile som 150-400 % av årsinntekten (Abbasi & Hollman, 2000, s. 333-342; Fevang, 2018), noe som bør være en pådriver for effektiv drift over tid i FS. Dette kommer i tillegg til at det tapes «taus kunnskap», risiko for at lysten til å slutte påvirker andre ansatte og ikke minst redusert moral i organisasjonen (Kuvaas, 2018a). Det er derfor viktig å forstå hvilke faktorer

---

<sup>1</sup> Operative skvadroner er skvadroner som hovedsakelig består av spesialoperatører, med operative oppdrag og oppgaver i MJK og FSK.

<sup>2</sup> Personellseksjonene informerer at ståtiden blant spesialoperatørene i MJK og FSK ligger på ca. 7 år. Tallene er noe usikre, da det ikke finnes et system som fanger opp dette automatisk, samt at de ulike årskull varierer en del på størrelse. Dette tallet starter når spesialoperatørene overføres til operativ skvadron, og inkluderer ikke grunnutdanning.

---

som påvirker lang ståtid, slik at FS kan beholde de dyrebare spesialoperatørene lenger enn i dag. Tidligere sjef FS erkjenner at dette er et område der man ikke er flinke nok (Gråtrud, 2021).

Den gjeldende Langtidsplan for forsvarssektoren (2020) benevner FS konkret: «For å øke utholdenheten og redusere risikoen for samtidighetskonflikter er det behov for personellmessig styrking, både i stab, støtte og operative skvadroner» (s. 107). Videre kommer langtidsplanen inn på en spesifikk nyetablering: «Regjeringen planlegger å etablere en ny maritim Special Operations Task Group (SOTG)» (s. 107). En effektiv måte å styrke FS personellmessig er å beholde spesialoperatørene lenger i systemet, samtidig som seleksjonen og utdanningen i bunn fortsetter som før. I en av få studier om spesialoperatører og ståtid finner Joakim Lystad (2021, s. 3) i sin masteroppgave at det koster 4-5 MNOK å utdanne en spesialoperatør i FS. FS vet av erfaring at det tar rundt 3 år å utdanne en spesialoperatør, men operatøren er ikke på toppen av sin kompetansekurve før mye senere i karrieren. Dette eksemplifiseres godt der en spesialoperatør i MJK sier følgende om ideell ståtid<sup>3</sup>:

10-12 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. (Lystad, 2021, s. 5)

Likevel er det ikke slik at ståtid og kvalitet er det samme. Det skal da nevnes at mine erfaringer rundt spesialoperatører er at den enkelte er den første til å merke når kvaliteten på det som leveres ikke er god nok, og vil i de aller fleste tilfeller iverksette tiltak selv. I tillegg er det slik at kompetansen til den enkelte, og kvaliteten på det som utføres regelmessig testes i skarpe operasjoner og øvelser i Norge og utlandet. Dette er et viktig premiss i en godt forankret HR-strategi; at den ansatte får konstruktive tilbakemeldinger på det som utføres (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 142).

Som sjef FS prioriterer høyt i sin strategi, må det «utføres et aktivt arbeid for å øke utholdenheten og seigheten i de norske spesialstyrkene» (Forsvarets Spesialstyrker, 2019, s. 12). Argumentet med at det beste tiltaket for å øke mengden spesialoperatører i FS er å beholde dem lenger, støttes indirekte av det som omtales som «SOF-truths» (USSOCOM, 2021). Disse sannhetene er adoptert av mange av de ledende spesialstyrker i verden og handler om personell og spesialoperasjoner. Som en liten spesialstyrke må FS optimalisere de virkemidlene som brukes for å utvikle både seg selv og

---

<sup>3</sup> Gjennomsnittet av respondentenes anslag i Lystads (2021) studie gir en ideell ståtid på 11,5 år.

---

personellet i den retningen som ønskes. Nettopp derfor er det nødvendig å vite mer om hva som bidrar til at spesialoperatørene står lenge i operativ tjeneste.

## 1.2 Problemstilling og dens relevans

Hensikten med denne studien er å bidra til økt kunnskap om personellet som velger å bli lenge i FS. Det er viktig å forstå personellet FS faktisk klarer å beholde: hva påvirker dem til å bruke sine beste år og mer i en ofte fysisk og psykisk meget belastende jobb i Forsvarets spyspiss? Hva motiverer dem som står lenge? Hvorfor blir akkurat de, når mange velger noe annet? Hva gjøres bra allerede, og hvilke deler av personellbehandlingen kan forsterkes ytterligere? Det er mulige forklaringer på slike spørsmål jeg leter etter i denne studien. Helt konkret spør jeg:

*«Hvilke faktorer bidrar til at spesialoperatører står lenge i Forsvarets Spesialstyrker?»*

Det er forsket relativt lite på norske spesialstyrker. Kunnskapen er særlig begrenset innenfor det personellmessige hva gjelder spesialoperatørenes årsaker til valg av lange karrierer innenfor FS og Forsvaret. Personellet i FS har blitt aktualisert i flere prosjekter de seneste årene, og ledelsen i FS prioriterer og satser også videre på utvikling av ny kunnskap om sine egne. Det er likevel et behov for mer forskning om hva som faktisk viser seg å være nyttige og effektive virkemidler, når målet om økt utholdenhet er uttalt (Forsvarets Spesialstyrker, 2019, s. 10). Dette støttes av FFI-rapporten *Helhetlig Personellivaretagelse i FS*: «[...] anbefaler vi at FFI ser nærmere på de kritikkverdige forholdene som FS er mindre opptatt av [...]. Dette gjelder spesielt innenfor rekruttering, beholde og etterbruk» (Steder, 2021, s. 106).

Funnene i min studie kan være nyttige bidrag når fremtidens personellpolitikk skal utformes og foredles. På den ene siden kan funnene støtte FS' overordnede personellpolitikk. På den andre siden kan funnene gjøre de forskjellige ledelsesnivåer innad oppmerksomme på hvilke områder innenfor personellivaretagelse som faktisk viser seg å være effektive. Ledelsesnivåene spenner seg fra patrulje, via tropp og skvadron, og til avdeling. Relevansen av tilnærmingen støttes av Lystad (2021, s. 65) som konkluderer med at 30% av spesialoperatørene som sluttet mellom 2016-2020 oppgir dårlig personellivaretagelse som en årsak. Jeg forventer at faktorene og årsakene som bidrar til at personellet velger lange karrierer i FS er sammensatte og komplekse, men at noe likevel vil kunne være overførbare til andre deler av Forsvaret og således være relevant også utenfor FS.

---

## 1.3 Definisjoner innen spesialstyrkevirksomhet

Innen spesialstyrkevirksomhet brukes mange fagbegrep. I dette delkapittel vil jeg kort ta for meg seks viktige definisjoner. Begrepene er særlig relevante for studien og forståelsen av konteksten spesialstyrkene jobber i. Disse seks er spesialstyrker og spesialoperasjoner, spesialstyrkers prinsipielle oppgaver, Forsvarets Spesialstyrker, Spesialoperatør, Ordning for militært tilsatte (OMT) samt ståtid.

Det finnes en rekke like og til dels ulike definisjoner på begrepene **spesialstyrker og spesialoperasjoner**. I denne studien vil den norske offisielle definisjonen i Forsvarets Fellesoperative Doktrine (2019) fremheves, og som en ser støtter denne seg på NATOs<sup>4</sup> definisjon:

NATOs doktrine definerer spesialoperasjoner som militære aktiviteter utført av spesielt utvalgte, organiserte, trente 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. (s. 131-132)

Definisjonen vektlegger individet sterkt, og det rette personellet er et premiss for å kunne utføre spesialoperasjoner. Dr. Robert Spulak Jr ved Joint Special Operations University i Florida skrev i 2007 en artikkel der han fremhevet noen fundamentale attributter for spesialstyrker, og skiller dem fra konvensjonelle styrker: «Spesialstyrker er *elitekrigere, kreative og fleksible*» (s. 40). Videre at spesialstyrker bruker disse attributtene for å dempe den friksjonen som uungåelig oppstår i operasjoner: “The three qualities of SOF that arise from the distribution of attributes of personnel directly address the three ultimate sources of friction, and SOF use these qualities to address the sources of friction in ways that conventional forces cannot” (Spulak Jr, 2007, s. 39). Det samme

---

4

«Special operations are military activities conducted by specially designated, organized, trained, and equipped forces using distinct techniques and modes of employment. These activities may be conducted across the full range of military operations, independently or with conventional forces. Politico-military considerations may require clandestine operations and the acceptance of a degree of political or military risk not associated with operations by conventional forces. Special operations create strategic or operational level effects or are executed where significant political risk exists» (NATO, 2019, s.1).

---

bekreftes av forskning på ledere i en norsk spesialstyrke: «[...] that there is something unique about the personnel in the Special Forces» (Boe et al., 2017, s. 8).

Den amerikanske hovedkommandoen for spesialstyrkene har, som nevnt i kapittel 1.2 utgitt «SOF-truths». Disse definerer på mange måter en spesialstyrke slik også FS relaterer seg til (USSOCOM, 2021):

1. Humans are more important than hardware
2. Quality is more important than quantity
3. Special Operations Forces cannot be mass produced
4. Competent Special Operations Forces cannot be created after emergencies occur
5. Most special operations require non-SOF support

Sannhetene nedstammer fra forskere og flaggoffiserer i det amerikanske spesialstyrkemiljøet fra slutten av 80-tallet og frem til 2009, og ble utviklet og publisert for to bestemte hensikter. Den første hensikten var å veilede SOF-styrker, mens den andre var å informere utenforstående om faktorene som gjorde SOF distinkte fra konvensjonelle styrker (Friberg, 2017). Selv om spesialstyrker og spesialoperasjoner må sees i lys av alle fem, fremkommer den første som den klart viktigste (Brekke, 2018, s. 12; Hammersmark, 2010, s. 28-29). Den tredje sannheten er også vital når jeg i denne studien skal drøfte hvilke positive faktorer som gjør at spesialoperatører står lenge i FS. Spesialoperatører blir ikke masseprodusert, dette underbygger viktigheten av å beholde personellet lenger fremfor å produsere flere over tid for å øke mengden spesialoperatører.

NATO (2019) karakteriserer spesialoperasjoner som bidrag til fellesoperasjoner, og spesialstyrker er omtalt som strategiske enheter som skal bidra til å nå strategiske og operasjonelle målsettinger (s. 1). Det er altså ikke nødvendigvis spesialoperasjoner i seg selv som er målet, men hvordan disse kan bidra til en felles effekt mot den ønskede slutttilstanden.

Basert på NATOs definisjon i AJP-3.5 (2019) benevnes **spesialstyrkenes prinsipielle oppgaver** som Direct Action (DA), Special Reconnaissance (SR) og Military Assistance (MA). DA er offensive oppdrag som raid og sabotasje, SR er alle former for informasjonsinnhenting og MA er alle former for assistanse til egne eller vennligsinnede styrker (Ljøterud, 2016, s. 222).

---

**Forsvarets Spesialstyrker (FS)** er en egen driftsenhet med en Oslobasert stab (FSST) ledet av en 2-stjernes flaggoffiser, formelt opprettet 1.1.2014. Når denne studien avsluttes er den tredje sjefen for FS nettopp utnevnt, Generalmajor Joar Eidheim. FS har to taktiske avdelinger; MJK i Bergen/Ramsund og FSK på Rena/Horten med sine operative skvadroner og spesialoperatører. I tillegg har sjef FS taktisk kommando over en luftenhets. Denne består av Special Operations Air Task Group (SOATG) og Special Operations Air Squadron (SOAS). Luftenheten er basert på Rygge med sine Bell-412 helikoptre. Videre er Nasjonalt spesialoperasjonssenter (NSOS) samlokalisert med Forsvarets Operative Hovedkvarter på Reitan utenfor Bodø.

**Spesialoperatør** defineres i denne studien på samme måte som Sjef FS har definert i sine instruksjoner og avtaler; Marinejeger, Spesialbåtoperatør og Spesialjeger (Spesialstyrkeavtalen, 2019, s. 3). Marinejegere og Spesialbåtoperatører styrkeproduseres i MJK, mens Spesialjegere styrkeproduseres i FSK.

**Ordning for militært ansatte (OMT)** ble innført i 2016, blant annet grunnet behov for å ivareta personellet og Forsvarets behov i større grad enn tidligere (Forsvaret, 2015). Dette medførte to karrieresøyler i strukturen; *spesialisten* (OR) og *offiseren* (OF). Der spesialistene skal fokusere på horisontal karriere, skal offiserene ha en vertikal karriere samtidig som lønns- og gradsutvikling hensyntas i begge søyler. De fleste spesialister skal tjenestegjøre over lang tid i lavere stillinger, noe som skulle motivere til økt ståtid. Noen spesialister skal utvikle en karriere der lederstøtte i høyere stillinger er målet, i tett samvirke med offiserene. Offiserene derimot har et karriereløp der 2-3 år i hver stilling er tilstrekkelig for å bygge erfaring for videre, og høyere stillinger i systemet. Om ordningen med de to karrieresøylene uttaler Forsvarsdepartementet (2015) følgende: «Den nye ordningen skal bidra til at Forsvaret skal være en attraktiv arbeidsgiver som rekrutterer, utvikler og beholder personell innenfor hele bredden av Forsvarets mangfoldige kompetansebehov» (s. 6). Departementet vektlegger altså både personellet og Forsvarets behov.

**Ståtid** defineres i denne studien til antall år en spesialoperatør har vært i tjeneste *i* eller *for* FS. Dette kan være tjeneste i operativ skvadron, stab, seleksjon, utdanning eller annet virke internt i FS. Enkelte spesialoperatører kan ha vært i annen tjeneste for FS, for så på tidspunktet for denne studien være tilbake i en av FS` operative skvadroner igjen.

---

## 1.4 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 presenterer jeg eksisterende kunnskap som kan forklare hvorfor spesialoperatører velger å bli lenge i jobben, herunder motivasjonsteori, psykososial teori og arbeidsmiljøteori. Jeg velger å presentere kunnskapsgrunnlaget i personfaktorer og miljøfaktorer, hentet fra studier på både sivilt arbeidsliv og militære avdelinger. I tillegg viser jeg til egen erfaring fra FS for å utvikle et sett med hypoteser som setter retningen for videre analyser i studien. I kapittel 3 presenteres forskningsdesignet, inkludert metodologiske tilnærminger som er benyttet for å besvare problemstillingen samt grunnlaget for å velge semistrukturert intervju til innsamling av empirien. Kapittel 4 gir først en kort samlebeskrivelse av utvalget, før jeg drøfter de fem hypotesene mot empirien. I det femte og avsluttende kapittelet presenteres en kort oppsummering og konklusjon, anbefalt videre forskning og anbefalte tiltak for FS.



---

## 2. Teoretisk rammeverk

Jeg vil i dette kapittelet se nærmere på eksisterende kunnskap som kan forklare hva som bidrar til at spesialoperatørene står lenge i FS. Det finnes en rekke teorier som forsøker å forklare forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Det er naturlig, ikke minst fordi arbeidslivet er mangefasettert og inkluderer en rekke faktorer som påvirker enten negativt eller positivt for å rekruttere, utvikle eller beholde de ansatte over lengre tid. Utgangspunktet for valg av mulige forklaringer springer ut fra studiens problemstilling, som berører et begrenset fenomen i en av Forsvarets mest spesielle og strategisk viktige nisjeorganisasjoner.

Ut i fra mine litteratursøk ser det ut til å finnes mindre teori som omhandler militær kontekst, og desto mindre om spesialstyrker. Jeg antar tilgang til FS og relevant empiri er den største grunnen. Videre er det forsket svært lite, om noe, på de spesialoperatørene som står lenge. Aktualisering av spesialoperatører har til nå basert seg på de som slutter for tidlig. Jeg antar at hovedgrunnen er at lang ståtid ikke medfører åpenbare negative konsekvenser for organisasjonen. Det er dermed få som har prioritert denne gruppen i forskningen. En masteroppgave fra 2013 inkluderte noen spesialoperatører fra MJK, men studien anses som lite aktuell grunnet den store utviklingen i FS siden da, samt at de ikke skiller mellom konvensjonelle og selekterte i sin forskning og i sine funn (Dømbe & Bratlie, 2013). Lystad (2021) intervjuet i sin masteroppgave alle spesialoperatører i FS som sluttet mellom 2016-2020. Lystad (2021, s. 66) finner at en del av de faktorene som i utgangspunktet skulle kunne forklare sluttårsak til respondentene, heller bidro til forlenget ståtid og anbefaler at det forskes på hvorfor spesialoperatører velger å bli i FS. Denne studien benytter seg av flere av hans funn, for å belyse hvilke faktorer som kan ha påvirket de stadig tjenestegjørende spesialoperatørene til å stå lenge. Det sagt, denne studien er annerledes i sin datainnsamling, da den bygger på kvalitativ data av de som fortsatt er i tjeneste. Det er personell som har tatt noen livsfasevalg, basert på faktorer jeg skal forsøke å identifisere og analysere for å besvare problemstillingen.

Jeg mener det er både viktig og nødvendig å se nærmere på suksesshistoriene, der personellpolitikken tilsynelatende har lyktes. På grunn av generelle gap i eksisterende litteratur leter jeg også utover den militære profesjon. Jeg undersøker om litteratur fra andre fagfelt og profesjoner kan bidra til å belyse faktorene rundt spesialoperatørenes lange ståtid i FS. Til tross for at spesialoperatører er spesielt selekterte, godt trent, og trolig skiller seg fra andre arbeidstakere så er de fortsatt mennesker. Jeg forventer derfor at teorier som forklarer menneskers grunnleggende forhold til arbeidslivet også vil gjelde for mitt utvalg.

---

Helt overordnet støtter jeg meg på litteratur om *motivasjon* og det som omtales som *turnover*. Litteraturen deler motivasjon i to hovedtyper; indre og ytre motivasjon. Det er viktig å vite hva som driver individene, og hvordan man kan påvirke individets holdninger innen det miljøet den enkelte skal arbeide i. Litteraturen skiller også mellom faktisk turnover<sup>5</sup> og turnoverintensjon<sup>6</sup>. Turnoverintensjonen er en viktig indikator som gjør det mulig å være proaktiv ved en uønsket utvikling i faktisk turnover, og det gir også organisasjonen mulighet til å iverksette tiltak i tide for å beholde personellet. Turnoverintensjon er også i større grad et resultat av interne forhold i organisasjonen, enn eksterne faktorer. Dette kan for eksempel være lav tillit til ledelsen og annet som skjer i det daglige, mens eksterne faktorer kan være høy etterspørsel etter spesifikk kompetanse. (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 208). Turnoverintensjon er særlig relevant i denne studien, da organisasjonen har mulighet til å påvirke interne forhold og dermed få ønskede arbeidstakere til å bli stående lenger.

I kapittelet presenteres først eksisterende kunnskap om motivasjon og det som leder til turnoverintensjon fra arbeidslivet i stort. Kapittelet tar også for seg studier av militære avdelinger og spesialstyrker for å belyse denne studiens problemstilling. Videre utleder jeg mulige forklaringer basert på min egen profesjonserfaring i FS. Disse forklaringene er ikke i like stor grad forankret i eksisterende kunnskap, men desto like relevant, da fenomenene som omhandles her er understudert. Basert på eksisterende kunnskap, både fra litteraturen og egen erfaring, har jeg utledet et sett med hypoteser. Disse hypotesene er en kondensert sammenstilling av nevnte kunnskap, og har styrt innhenting av empiri. Jeg presenterer hypotesene mot slutten av kapittelet.

## 2.1 Personfaktorer og motivasjon

Innledningsvis argumenterte jeg for arbeidstakeres motivasjon. På 1930-tallet ble det foretatt en studie på en av Western Electrics komponentfabrikker i USA, Hawthorne. Ifølge Sjøvold (2006) viste studien at økt produktivitet henger sammen med både god ledelse og økt fokus mot arbeiderne. Den såkalte «Hawthorne-effekten» ga grobunn for å forske på, og utvikle teorier innen motivasjon og selvrealisering, noe teoriene til Maslow i 1954 og Herzberg i 1966 er eksempler på (Sjøvold, 2006, s. 187). Kaufmann og Kaufmann (2016) mener motivasjon er et sammensatt fenomen fra et vitenskapelig ståsted og kan tolkes, forklares og brukes i mange forskjellige dimensjoner og utifra

---

<sup>5</sup> Turnover er i denne studien definert som summen av opphør av arbeidsforhold og ansettelse, altså gjennomtrekken av personell.

<sup>6</sup> Turnoverintensjon er den enkeltes ønske om å finne seg annet arbeid, men ikke nødvendigvis at den gjør det.

---

ulike perspektiver. Videre defineres motivasjon som «drivkraften som får et individ til å handle eller prosessen som igangsetter adferd» (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 113). Craig Pinder (2014) definerer motivasjon som «energetic forces that initiate work-related behavior and determine its form, direction, intensity and duration» (s. 11). Både Kaufmann og Kaufmann (2016) og Pinder (2014) beskriver motivasjon som en kraft som iverksetter handling eller oppførsel, men sistnevnte viser også til form, retning, intensitet og varighet på adferd og handling. Motivasjonen står sentralt i denne studien, da nettopp varighet på motivasjonen til den enkelte vil kunne være relevant når spesialoperatørene skal forklare sin personlige motivasjon og de faktorene de selv legger til grunn for å stå lenge i tjeneste. Hva er det som gjør at spesialoperatørene står så lenge i FS, hvordan klarer de å motivere seg til de krevende oppgavene år etter år og fortsette å prestere på et meget høyt nivå? Disse spørsmålene er kjernen i min studie.

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2016) domineres organisasjonspsykologien av fire ulike teorier; kognitiv teori, behovsteori, sosial teori og situasjonsteori (s. 113). De fire teoriene dekker ulike aspekter og tolkninger av fenomenet motivasjon, men er ikke konkurrerende, heller utfyllende og komplementerende i sin oppdeling (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 114). Bruksområdene for de ulike motivasjonsteoriene varierer og skilles der de passer best for å forklare ulike problemområder i forskningen og arbeidslivet. Fordi jeg ønsker å se nærmere på hva som motiverer spesialoperatører til å stå lenge i tjeneste, er motivasjonsteori særlig relevant for denne studien. Jeg vil derfor presentere de ulike teoriene i påfølgende avsnitt.

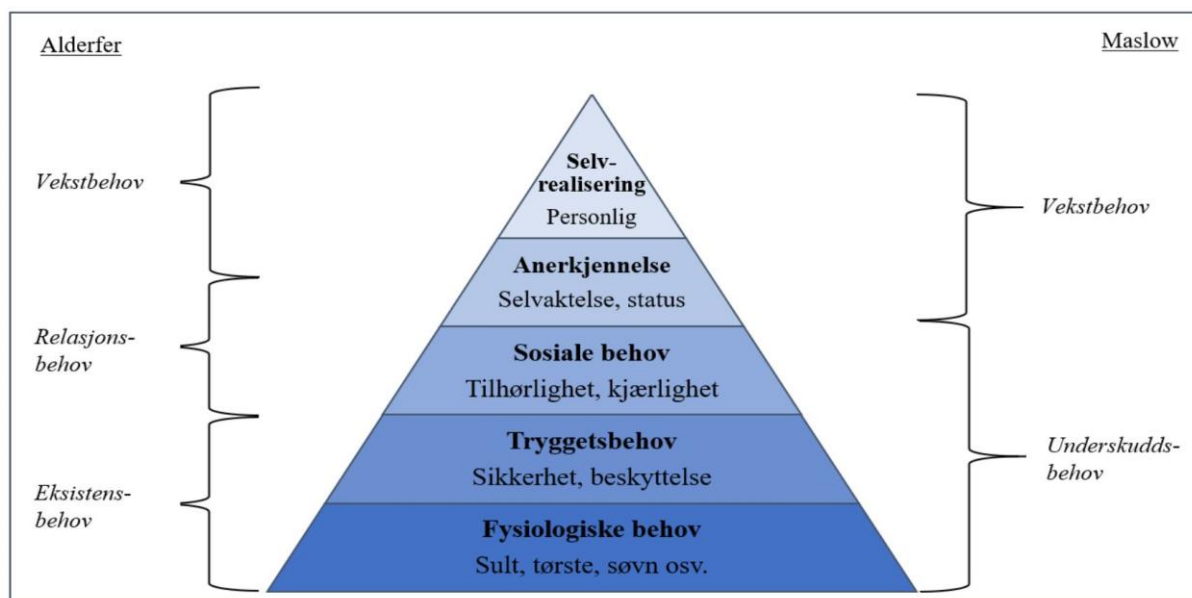
*Kognitiv motivasjonsteori* går i arbeidslivet også under navnet forventningsteori. Overordnet argumenterer man for at rasjonelle valg er den mest sentrale driveren av den menneskelige adferden, og er den vesentlige beveggrunnen for menneskers beslutninger og handlinger (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 120). Videre deler man opp denne retningen av motivasjonsteori inn i *forventningsteori*, *målsettingsteori* og *evalueringsteori*. Det er denne siste delen av den kognitive teorien, evaluering, denne studien vil benytte mest, da den omhandler ytre, indre og til dels det som kalles prososial motivasjon<sup>7</sup>. Men først skal de resterende motivasjonsteoretiske hovedretningene belyses kort slik at modellene som brukes kan sees i sammenheng med studiens problemstilling.

I *behovsteorien* ser man på ulike typer behov som utløsende faktor for den adferden som motiveres til. Abraham Maslow er den mest kjente teoretikeren innen behovsteori, og behovsmodellen hans av 1954

---

<sup>7</sup> Prososial motivasjon bruker sosiale relasjoner til andre mennesker eller institusjoner som hovedkilde til motivasjonen. Dette skiller seg noe fra indre motivasjon, der hovedkilden er selve jobben og dens egenskaper.

brukes for å illustrere disse behovene. Behovene deles i fem hierarkiske deler: fysiologiske, sikkerhet, sosiale, anerkjennelse og selvrealisering. Som Jacobsen og Thorsvik (2020) skriver kan det viktigste i Maslows teori sammenfattes enkelt. Først at personer motiveres til å handle når de ser muligheter til å tilfredsstille sine behov. Men ulike mennesker har ulike behov, og livsfaser kan forandre det samme menneskets behov i forskjellige faser i livet. Det betyr at vi ikke kan anse at alle i en organisasjon motiveres av det samme, eller at ansatte motiveres av det samme hele tiden. For det andre «beskriver Maslow en overgang fra ytre belønninger som tilfredsstiller behov på lavere nivåer, til indre belønninger som tilfredsstiller behov på høyere nivåer» Jacobsen og Thorsvik (2020, s. 233). Videre at ytre belønning er knyttet til at en får noe for jobben som gjøres, mens indre belønning er knyttet til det å gjøre noe godt, meningsfullt og som en mener er viktig (s. 233). En utledning og utvikling av Maslows arbeid kan sies å være utført av Clayton Alderfer. Amerikaneren reviderte modellen til å ha tre grunnleggende behov i stedet for fem: eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov, og kalles ERG-modellen, se figur 2. Videre mente Alderfer at det er mulig å bevege seg opp og ned i hierarkiet, og at dette kunne vise seg i såkalt regresjon når behov ikke var dekket og derav aktualisere behov på underliggende nivå (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 117).



Figur 2 - Maslows behovspyramide og Alderfers ERG-modell (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114)

Ifølge Johnmarshall Reeve (2009) kan Maslows pyramide sies å beskrive de fire nederste behovene som mangelsbehov eller underskudd, altså at disse må være tilfredsstilt før videre behov kan stilles. Det øverste behovet, selvaktualisering, kan sies å være et vekstbehov og behov for at individet skal nå sitt potensiale (Reeve, 2009, s. 422). Andre forskere (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 116) mener at

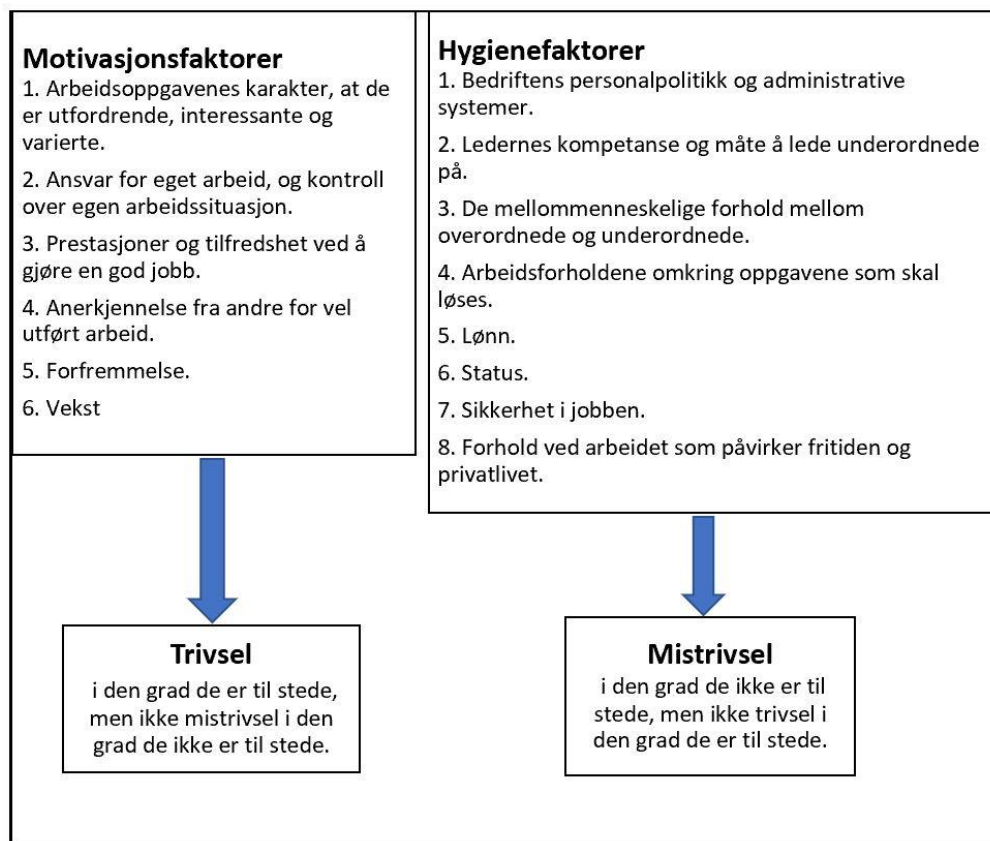
---

dette skal deles opp i tre underskuddsbehov og to vekstbehov, og det er altså noe omstridt hva som deles inn i mangel og vekstbehov. Denne studien tar med seg at behovene deles opp, og heller mot at det Kaufmann & Kaufmann fremstiller er gjenkjennbart i militære organisasjoner. De viser også til at ansatte på lavt nivå i en organisasjon stort sett bare er i stand til å tilfredsstille sine underskuddsbehov, mens ansatte i høyere stillinger har langt større sjanse for å tilfredsstille også sine vekstbehov (Porter, sitert i Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 117).

Den *sosialteoretiske* retningen handler om hvordan individets opplevelse av sitt forhold til omgivelsene og sine medarbeidere kan være motiverende eller ikke. Det går altså ikke på individets forhold til oppgaven som de to foregående motivasjonsteoriene, men på det som er rundt individet og hvordan dette påvirker hen. Likeverds-, -og rettferdighetsteori er retninger innen sosial motivasjonsteori. Der likeverdsteorien tilsier at motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenligninger med hva «de andre» får og gir (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 132), sier rettferdighetsteorien at prosedyrene for fordeling av goder blant de ansatte oppleves som rettferdig eller urettferdig. Dette kommer i tillegg til at selve fordelingen av mengder og proporsjoner av godene oppleves som rettferdig eller ikke. Siste retning innen sosial teori er det som omtales som interaksjonsrettferdighet, det beskriver hvordan individer føler de blir behandlet på arbeidsplassen. Uthevet innen dette er at overordnede viser interesse for hva de føler og hvordan de har det, også kalt mellommenneskelig rettferdighet (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 135-136). Studien tar med seg den sosiale motivasjonsteorien videre, spesielt det som omhandler interaksjonsrettferdighet, dette knytter seg tett til behovsteorien og særlig anerkjennelse i arbeidet. Dette er relevant for FS og denne studien, da det sosiale fellesskapet er noe som settes meget høyt i organisasjonen. Team, kultur, fellesskap og tilhørighet er nøkkelord for ledere på ethvert nivå i FS, og er en del av hverdagen til alle spesialoperatører i FS.

*Situasjonsteorien*, som er den siste av retningene innen organisasjonspsykologien, går på selve arbeidssituasjonen. Dette området kalles også *jobbkarakteristikamodeller*. Figur 3 viser Herzbergs tofaktormodell som brukes innen situasjonsteorien, der karakteristikker ved jobbsituasjonen settes inn (Herzberg et al., 1993, s. 44-50). Her beskrives motivasjonsfaktorer og såkalte hygiene faktorer, og hvordan tilstedeværelse og mangel på disse kan bety enten trivsel eller mistrivsel. Konklusjonen i modellen var at motivasjonsfaktorene skaper trivsel når til stede, men ikke nødvendigvis til mistrivsel når ikke til stede. Motsatt dimensjon viste at hygiene faktorene kunne skape mistrivsel hvis til stede, men at de ikke nødvendigvis førte til trivsel dersom de ikke var til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 138). Det mest interessante er den tette koblingen mellom motivasjonsfaktorer i Herzbergs

modell og det øvre området i Maslows behovsmodell, og hygiene­faktorer og det nedre området i Maslows modell. Dette knytter disse teoriene sammen og derav «utfyller hverandre på en måte som gir oss systematikk i motivasjonshierarkiet» (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 139).



Figur 3 - Herzbergs tofaktormodell (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 245)

I denne studien kommer fokuserer jeg på den kognitive teorien, helt konkret den kognitive evalueringsteorien. Her splittes motivasjonssystemene i to; indre og ytre motivasjon (Deci & Ryan, 2013, s. 7-34; Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 129). Det omtales i tillegg også en tredje type, prososial motivasjon, mot slutten av dette delkapittelet. Den ytre motivasjonen er ifølge Bård Kuvaas (2019) adferd der kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten. Når ansatte er ytre motivert gjør de noe for å få noe, for eksempel mer lønn, opprykk eller annet positivt. Men ytre motivasjon kan også være at den ansatte gjør noe for å unngå negative konsekvenser som for eksempel nedrykk eller oppsigelse (Kuvaas, 2018b, s. 199).

Den indre motivasjonen er adferd der belønningen ligger i selve utførelsen av oppgaven for den ansatte, for eksempel tilfredshet, interesse, mestring, glede og mening (Kuvaas, 2019). Ytre og indre motivasjon kan virke samtidig, men nyere metaanalyser viser at de typisk er noe negativt relatert.

---

Dette betyr at det er *enten* ytre eller indre motivasjon som er den predominante driver når oppgaven utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 234; Kuvaas, 2018b, s. 200).

I en norsk metaanalyse med over 11.000 respondenter fra 100+ organisasjoner finner man noen konsekvenser av indre motivasjon hos den ansatte. I tillegg til at den ansatte leverer bedre arbeidsprestasjoner enn om den er ytre motivert, viser studien at det er en positiv relasjon til henholdsvis organisasjonsforpliktelse<sup>8</sup> og ekstrarolleadferd<sup>9</sup>. Og ikke minst viser studien at det er en negativ relasjon mellom indre motivasjon og turnoverintensjon og jobbstress (Kuvaas, 2018b, s. 200). Nettopp dette er relevant i denne studien, da relasjonen mellom indre motivasjon og lavere turnoverintensjon kan bidra til å forklare hva som påvirker spesialoperatørene til å stå lenge i FS.

Wrzesniewski et al. (2014) gjennomførte en studie som omhandlet over 10.000 kadetter ved den amerikanske krigsskolen Westpoint. Studien strakk seg over 10 år og undersøkte sammenhengen mellom indre/ytre motivasjon og skoleplass, samt videre karriere etter skolens fem pliktår. Studien viste at jo høyere ytre motivasjon kadetten hadde, desto mindre sjanser var det for tidlig opprykk i tjenesten etter skolen og mindre sannsynlighet for at kadetten fortsatte etter pliktjenesten (Wrzesniewski et al., 2014, s. 5). Studien viste det motsatte for indre motivasjon, og i tillegg viste den at jo høyere den indre motivasjonen var, desto større var sjansene for en lang og vertikal karriere. Til slutt viste den at ytre motivasjon fortrenger indre motivasjon og således demper de positive konsekvensene av denne (Wrzesniewski et al., 2014, s. 5). Dette forholdet mellom indre og ytre motivasjon støttes også av annen forskning (Deci & Ryan, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 130; Vallerand, 2000, s. 314). Studien til Wrzesniewski et al. (2014) tar for seg ulike typer motivasjon på forsvarspersonell i USA og hvilke fremtidige konsekvenser dette kan ha, noe som også kan være overførbart til norske tilstander og det miljøet FS opererer i.

Norske og amerikanske militært personell er ikke dermed homogene, men dette er den ene studien jeg kan finne som relaterer seg til motivasjon og ståtid som sådan over lengre tid. Kritikken mot forskning som vist til ovenfor er at de fleste studiene er utført i USA, og ikke er direkte overførbare til norske tilstander. Det er relativt stor forskjell på kulturen i norsk arbeidsliv, til den mer insentiv- og belønningsorienterte kulturen vi ser i amerikansk arbeidsliv (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 130). Forskning viser at det er positiv relasjon mellom indre motivasjon og de fordelene vi ser på

---

<sup>8</sup> Organisasjonsforpliktelse er i denne studien referert til som følelsesmessig identifisering med jobben, og at den ansatte er lojal og stolt over sitt virke, også kalt affektiv tilknytning.

<sup>9</sup> Ekstrarolleadferd er i denne studien referert til som at den ansatte går ut over sin stillingsbeskrivelse, stiller opp og hjelper andre ansatte.

---

jobbproduktivitet, engasjement og ekstrarolleadferd (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 131; Kuvaas, 2018b). Bjørn Helge Johnsen og Jarle Eid (2018, s. 124) sier også at det er en fordel med en overvekt av indre versus ytre motivasjon når jobben utføres under stressende forhold, noe som helt klart kan relateres til det operasjonsmiljøet spesialoperatørene har sitt virke i.

Forskningen fremhever altså betydningen av den indre motivasjonen fremfor den ytre. Det betyr ikke at ytre motivasjon ikke kan ha noen forklaringseffekt i denne studien, men slik litteraturen presenterer dette er den bedre anvent innen arbeid som karakteriseres som enkelt og uinteressant (Kuvaas, 2018b, s. 203). Nettopp derfor er den indre motivasjonens forklaringskraft fremhevet, da spesialoperatørene kan sies å jobbe i et noe motsatt arbeidsmiljø enn de nevnte karakteristikkene.

Deci og Ryan, Reeve samt Kuvaas med flere omtaler indre motivasjon som basert på noen opplevde psykologiske behov. Om det er innenfor Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (Selv-Determination Theory, SDT), eller innenfor generell indre motivasjon omtalt av ulike studier og ulike forskere, snakkes det om de samme psykologiske behov. Behovene er karakterisert som essensielle for utvikling og trivsel; *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet* (Deci & Ryan, 2011, s. 19; Johnsen & Eid, 2018, s. 120-122; Kuvaas, 2018b, s. 204; Olafsen et al., 2021; Reeve, 2009, s. 111).

*Autonomi* er i denne studien definert som opplevelsen av å handle ut fra egne interesser og verdier. Det trenger altså ikke defacto være autonomi, men det skal oppleves som det (Johnsen & Eid, 2018, s. 120). Selvbestemmelse er videre et nøkkelord når autonomi aktualiseres, og dette er fremhevet i SDT av Deci og Ryan (2011) samt flere (Houck et al., 2022; Liu et al., 2011). I en militær kontekst kan dette knyttes mot intensjonsbasert ledelse, der den undergitte forholder seg til intensjon fra leder, og har relativt mye frihet til å handle slik den ser best. Dog er det gitt visse rammer som sikrer at intensjonen blir oppfylt med den intenderte effekt slik lederen ser best, og dette vil i sum gi den undergitte en opplevd autonomi i utførelse av et oppdrag. Vanligvis opererer spesialstyrker i mindre forband og med flatere struktur enn konvensjonelle styrker. Dette gjør at intensjonen må være kjent fra øverste til nederste nivå, helt ned til den enkelte spesialoperatør. Med intensjons- og oppdragsbasert ledelse som en del av modusen, vil dette altså gi oss at spesialstyrker opererer mer autonomt enn konvensjonelle styrker (Kiras, 2015, s. 81-82).

*Kompetanse* gir oss muligheten til å mestre de arbeidsoppgaver som blir tildelt, og også mulighet til å lære, utvikle og tilpasse oss miljøet vi arbeider i (Johnsen & Eid, 2018, s. 121). Robert White var en av de første som brukte ordet kompetanse. Han beskriver ordet som synonymt med evne, kapasitet, effektivitet og ferdighet, og at dette er en nødvendighet for å fremme læring og utvikling (White, 1959). Johnsen og Eid (2018, s. 121) viser til studier som finner at personer med høy kompetanse har

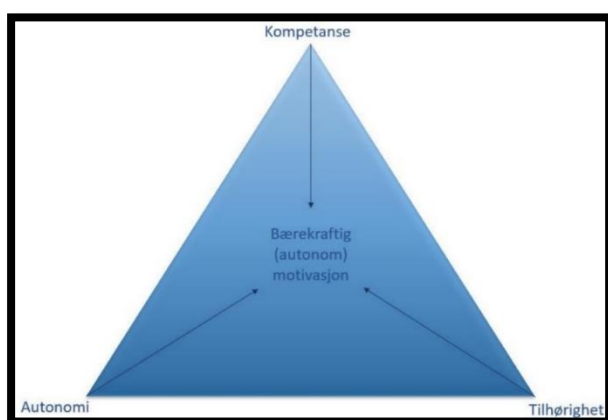


---

bedre fysisk helse, trener mer, spiser sunnere, og at dette bidrar til bedre mentale helse. Disse funn er overførbare til miljøet spesialoperatørene arbeider i, og støttes av Reeve (2009, s. 155) som sier at betingelser for slik kompetanse er optimale utfordringer, klare strukturer samt høy aksept for feiltoleranse. Videre at tilfredsstillende av dette behovet manifesterer seg i positiv tilbakemelding og opplevelse av fremgang. Dette er relevant for miljøet i FS, der det er en sterk kultur for tilbakemelding og fokus på mestring, samt det å stadig ønske fremgang. Men et premiss for at den enkelte føler seg ivaretatt og kompetanseutviklet *nok* til jobben en blir satt til, er at lederen ser den enkelte tidlig nok, og tilbyr slik kompetanseheving tilpasset den enkeltes behov. Tilfredsstillende av dette behovet må komme på rett tid, og være riktig tilpasset. Lystad (2021, s. 51) finner at 45% av spesialoperatørene svarte at mangel på sivil kompetanseheving i løpet av tjenesten var en av årsakene til at de sluttet.

*Tilhørighet* er en grunnsten i organisasjonskultur, og tilfredsstillende av behovet for å føle tilhørighet kan gi den enkelte mindre usikkerhet og utrygghet. Tilhørighet skaper videre trivsel, og dette er omtalt som essensielt for å beholde medarbeidere over tid, og vil ofte også skape sterk lojalitet til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 120-121). Johnsen og Eid (2018, s. 121) viser til studier som finner at tilhørighet styrker mental og fysisk helse, og kan være en viktig motivasjon for å beskytte seg selv. Også dette siste behovet er gjenkjennbart i spesialstyrkemiljøet. Det er sterk følelse av tilhørighet (Olsen & Thormodsen, 2014, s. 31-43), og kulturen som blant annet FFI-forsker Tone Danielsen (2012) omtaler i sin antropologistudie av Marinejegerkommandoen er relativt beskrivende som sådan: «Hos oss sitter kulturen i hjertet».

Tilfredsstillende av disse tre behovene legger grunnlaget for den optimale arbeidsmotivasjonen. Dette illustreres i figur 4 ved bærekraftig og autonom motivasjon, som igjen har en langvarig verdi og setter medarbeiderene i stand til å motivere seg selv.



Figur 4 – Bærekraftig arbeidsmotivasjon (Stone et al., 2009)

---

Prosocial motivasjon er et resultat av at mange studier finner at individer også bryr seg om å gjøre noe for andre mennesker. Kjærlighet, godhet og altruisme er begrep som brukes for å beskrive motivasjon som er uselvvisk eller prososial (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 235). Uegennyttig adferd, en effekt av prososial motivasjon, er særlig utbredt i organisasjoner som er preget av kollektivistisk kultur med tette sosiale bånd og relasjoner. Denne kulturen er i følge Jacobsen og Thorsvik (2020, s. 235) sterkt influert av lojalitet, tradisjon, sedvane og ritualer, og gruppen står langt over individet. Skillet mellom den indre og den prososiale motivasjonen går hovedsakelig på tre punkter. Det første er at der indre motivasjon er basert mest på interesse og nytelse i selve arbeidet, er den prososiale mer basert på selvregulering og kontroll for å nå målet en har satt seg. Det andre som skiller disse er at indre motiverte mennesker ofte ser arbeidet som et mål i seg selv, versus å se arbeidet som et middel for å nå målet om å utføre noe for andre mennesker. Det siste skillet går på at indre motiverte individer fokuserer på arbeidet her og nå, mens den prososialt motiverte er mer orientert mot å oppnå den fremtidige målsettingen (Kuvaas, 2018b). En studie fra 2008 viser at den prososiale motivasjonen er positivt relatert til høyere organisasjonsforpliktelse, arbeidsprestasjon og utholdenhet i arbeidet (Grant, 2008, s. 55-56). Andre funn i forskningen rundt prososial arbeidsmotivasjon er relatert til arbeid i offentlig sektor. Individer motiveres i stor grad av selve oppgavene som utføres, og det pekes spesielt mot områder som bidrar til positiv samfunnsutvikling. Spesifikt nevnes det å sørge for samfunnssikkerhet som et av områdene som viser høy grad av prososial motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 236). FS er en organisasjon som preges av sterk kollektivistisk kultur, teamfokus fra laveste til høyeste nivå. Samtidig ivaretas et viktig samfunnsansvar i form av sikkerhet for nasjonen, bidrag til allierte operasjoner samt støtte til andre sektorer. Det er nettopp dette den prososiale retningen innen motivasjon beskriver til forskjell fra ytre og indre motivasjon, forskningen viser også at indre og prososial motivasjon kan virke samtidig på en positivt forsterkende måte til forskjell fra annen motivasjon (Kuvaas, 2018b, s. 202).

Jeg har i dette delkapittelet om personfaktorer beskrevet noen av hovedretningene innen organisasjonspsykologiens motivasjonsteori. Jeg har kort omtalt de utfyllende og kompletterende typene teori, herunder kognitiv, -behov, -sosial og -situasjon. Der kognitiv teori beskriver og forklarer at rasjonelle valg er en sentral driver for menneskelig adferd, viser behovsteorien til ulike behov som utløsende faktor for adferden. Maslow og Alderfer er sentrale i behovsteorien. Videre forklarer sosialteorien motivasjon fra et omgivelsesperspektiv og hvordan dette påvirker individet, mens situasjonsteorien dekker selve arbeidssituasjonen. Herzbergs tofaktormodell er fremtredende innen denne siste typen og er tett koblet med Maslows behov. Til slutt gikk jeg nærmere inn på kognitiv evalueringsteori og da spesielt den indre motivasjonen. Med støtte fra norsk og utenlandsk forskning

---

gis det preferanse til indre fremfor ytre motivasjon, og også hvilke tre psykologiske behov en slik indre motivasjon er avhengig av å få dekket for å kunne skape en bærekraftig motivasjon.

Avslutningsvis dekket jeg prososial motivasjon, som ofte finnes i organisasjoner preget av kollektivism og sterke sosiale bånd og relasjoner. Hypoteser basert på omtalt teori så langt vil presenteres samlet mot slutten av kapittelet.

## 2.2 Miljøfaktorer

Frank Steder (2021) skriver i sin rapport om helhetlig personellivaretagelse (HPI) i FS om styrking av dimensjonen *beholde*. Det kreves en bred tilnærming som inkluderer bevissthet rundt arbeidsmiljøet og dets utvikling, herunder hva som påvirker avdelingenes kultur og de ansattes holdninger (Steder, 2021, s. 13). Videre nevnes livsfasetilpasninger, likhet, rettferdighet, rekreasjon, avkobling og velferd. Alle nevnte punkter er relevante for å skape trivsel på jobb, og et godt arbeidsmiljø som motiverer de ansatte til å fortsette i jobben. Det er dette som *er* Human Resource Management (HRM), samlebetegnelsen for å skape et system der den ansatte ivaretas, motiveres og presterer best mulig i arbeidet. Mye av dette kan dra paralleller til kapittelet om motivasjonsteori og dens forskjellige retninger. Felles for alle retningene er målet om å gi den ansatte motiv for å jobbe og prestere. Deretter vet vi at utvikling og tilfredshet (trivsel) baserer seg på tilfredsstillende av de psykologiske behovene for at den ansatte skal yte over tid. Jeg vil derfor i dette delkapittelet omhandle kort deler av arbeidsmiljøet som kan knyttes til FS, samt noen relevante holdninger<sup>10</sup>. Disse holdningene er jobbtrivsel, jobbengasjement og jobbforpliktelse.

Arbeidsmiljø er et begrep som favner bredt. I denne studien defineres det som det fysiske, psykologiske og sosiale miljøet vi har på jobben. Når det gjelder det psykososiale arbeidsmiljøet støtter jeg meg til Kaufmann og Kaufmanns (2016) beskrivelse av hvordan de sosiale omgivelsene påvirker og påvirkes av individ og grupper; «kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobb» (s. 300). Kobles dette sammen med Steders (2021) forskning sier den at for å lykkes innen det psykososiale «[...] bør det være opprettet gode møteplasser som sikrer sterke sosiale nettverk i arbeidsmiljøet» (s. 13). Det forekommer to forskjellige perspektiver når vi ser på arbeidsmiljø. Tradisjonelt og historisk eldst har vi det belastende perspektivet, også kalt negativ psykologi. Dette perspektivet vektlegger det som kan virke helse- og ytelsesnedbrytende på individ og grupper og sees i sammenheng med slikt som konflikter, stress, mobbing, vold og utbrenthet. Kort sagt

---

<sup>10</sup> Holdning er i denne sammenheng definert som «relativt konsistente tanker, følelser og handlingsintensjoner tilknyttet ulike sider ved jobben» (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 291).

---

et perspektiv som vektlegger negative og nedbrytende faktorer. For å skape et sunt og fremmende arbeidsmiljø handler det om å redusere effekten av disse belastende faktorene. Relaterbart til hva Forsvaret gjør for å redusere slike effekter er taktikker, teknikker og prosedyrer (TTP). Dette er en velkjent måte å bygge opp en soldat i Forsvaret på, også kalt drill. TTP i FS handler om å skape mentalt overskudd i komplekse situasjoner. Måten dette blir gjort på i trening og utdanning er å legge på nye utfordrende elementer hele tiden, på en slik måte at stressreaksjoner ikke utløses hos spesialoperatøren, og ved gjentatt gjennomføring utvikler kroppen «muskelminne» (Danielsen, 2018, s. 114). Dette gir spesialoperatøren mentalt overskudd til å opprettholde shoot-move-communicate i svært komplekse scenarier, noe som er essensielt for å gjennomføre de gitte oppdrag. Seleksjonen til spesialoperatører i FS tester også kandidatene innenfor dette, da spesielt med tanke på hardførhet<sup>11</sup> og resilens<sup>12</sup>.

Berikelsesperspektivet derimot ser på det som kan virke helsefremmende og bidra til positive effekter. Dette er eksempelvis det som kan motivere, inspirere, skape trivsel, skape innovasjon og utvikling slik at organisasjonen samlet kan levere bedre og yte mere. Dette perspektivet vektlegger altså positive og oppbyggende faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 299). Det berikende perspektivet er tett knyttet til motivasjon, og perspektivet kalles også ofte for det motivasjonspsykologiske perspektivet (Skogstad, 2011, s. 18) eller positiv psykologi. Det handler om å legge til rette for at arbeidsmiljøet skal være kreativt, engasjerende og muliggjøre personlig vekst og utvikling av individene i organisasjonen. Oppsummert skal de nedbrytende forurensningsfaktorene reduseres, og de konstruktive og fremmende skal dyrkes, noe som altså er det moderne arbeidslivets arbeidsmiljøutfordring (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 323).

Jobbtilfredshet omtales også som jobbtrivsel. Denne holdningen er til jobb/arbeidsplass i dimensjonen positiv eller negativ, og utspiller seg som forskjellen mellom mengden av belønning en mener en bør få, og det en faktisk får. Det er altså en evaluerende tilstand som gir uttrykk for individets formodninger, tilfredshet og positive følelser i relasjon til jobben. Mer tilfredse og fornøyde medarbeidere betyr vanligvis mer engasjerte og involverte medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 41, 292). Både Maslows behovsmodell og Herzbergs tofaktorteori, omhandlet tidligere i denne studien, er eksempler på teorier som kan brukes når tilfredshet skal omhandles. Videre sier litteraturen at det skilles mellom innholds- og prosessteorier når dette skal forklares. Innholdsteorier

---

<sup>11</sup> God evne til å mestre stress, hardiness på engelsk. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 308).

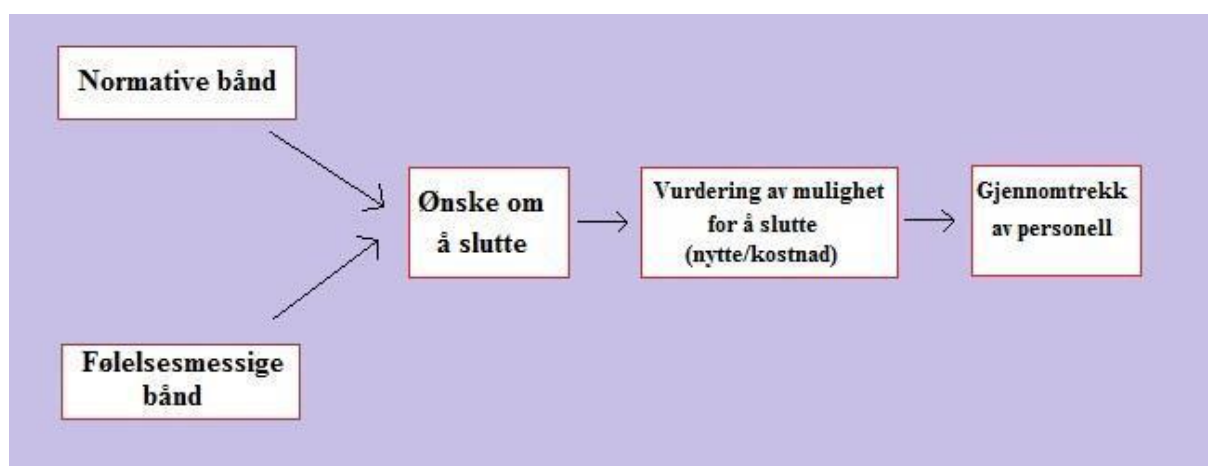
<sup>12</sup> Evne til å komme til hektene igjen etter store påkjenninger, kalles også robusthet. Det er menneskets psykologiske motstandskraft som gjør det mulig å beholde psykisk styrke og helse til tross for stort stress og påkjenning (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 308).

---

tar utgangspunkt i de faktorer som påvirker holdningen, som for eksempel behov, verdier og personlige forventninger. Prosessteorier ser mer på samspillet mellom disse faktorene og selve jobben, og hvordan de bidrar til å utvikle jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 292).

Jobbforpliktelse ble ifølge Andersen & Rønneberg (2018, s. 13) introdusert som en motvekt til de teorier som tok for seg tilfredshet med jobben allerede på 70-tallet. Den vanligste formen for å knytte individer til organisasjonen på er formelle kontrakter, noe som kan relateres til Forsvaret og bruk av kontrakter som T-35 og T-60. Men forskningen sier at en psykologisk kontrakt som dreier seg om tilknytning til, identifikasjon med og engasjement for jobben og organisasjonen gir en ny dimensjon av jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 297). Når en vet at folk i dag bytter jobb oftere enn før, og at det er de mest verdifulle medarbeiderne som får flest tilbud utenfra er det derfor viktig å vite hva organisasjonen kan gjøre for å beholde dem lenger. En slik psykologisk kontrakt kan defineres som «de uformelle antakelser og forventninger som preger relasjonen mellom organisasjonen og de ansatte, sett fra den enkelte medarbeider» (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 259). Disse skapes med utgangspunkt i løfter som er gitt, og er avhengig av gjensidighet og tillit. Opplever den ansatte at dette overholdes, vil hen med større sannsynlighet forbli i organisasjonen.

Forskningen skiller mellom tre former for jobbforpliktelse, basert på Meyer og Allens trekomponentmodell (Meyer & Allen, 1997, s. 11-13). Den første er en psykologisk kontrakt gjennom *normative* bånd, der den ansatte føler at siden jobben har strukket seg langt tidligere, vil det være illojalt å slutte. Dette kan være sosialt press som også har manifestert seg som en driver for at den ansatte bør bli i organisasjonen. Den andre formen er kalt *affektiv* eller *følelsesmessig* jobbforpliktelse, og utspiller seg gjennom at den ansatte forblir i organisasjonen fordi hen liker seg der og ønsker å bidra til fremgang (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 297). Videre føler den ansatte seg som en del av organisasjonen, deler dens verdier og normer og trives i jobb og det sosiale. Den siste formen er den som baserer seg på *kontinuitet*. Denne utspiller seg gjennom seg ved at den ansatte blir i jobben, fordi kostnaden ved å slutte er større enn nytten av å bli. Opplevelse av trygghet, investeringer over tid og den gode rammen på jobben gjør at de forblir i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 259). De to første formene handler om hvorvidt den ansatte ønsker å slutte eller ikke, mens den siste tar en vurdering på om det er verdt å bryte ut av jobben. Se figur 5 under som illustrerer dette.



Figur 5 - Forhold som påvirker den ansattes tilknytning til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 260).

Forskningen innen dette feltet er samstemt på at det er den affektive, eller følelsesmessige forpliktelsen som er den viktigste for at ansatte forblir. Men som Meyer og Allen (1997, s. 13) hevder er det ikke rett å tenke på de tre formene som isolerte deler, men heller som komponenter, da det viser seg at det finnes en grad av alle tre i en ansatts følelser overfor organisasjonen. Likevel viser funn at trivsel på jobb henger sammen med affektiv tilknytning, og at trivsel igjen henger tett sammen med jobbutforming<sup>13</sup>. Altså kan vi hevde at jobbutforming er et sterkt tiltak og virkemiddel for å beholde de ansatte i en organisasjon i tillegg til å kunne skape høy ytelse og høy affektiv tilknytning (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 260). Som nevnt i kapittel 2.1 om indre motivasjon hevdes det i en norsk metastudie med over 11.000 respondenter at indre motivasjon er positivt relatert til organisasjonsforpliktelse, også omtalt som affektiv forpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 59-64). Dette oppsummerer professor Dysvik fint på denne måten:

At folk velger å bli, handler om stolthet og tilhørighet, at man er en del av en familie. Dette kalles affektiv organisasjonsforpliktelse på fagspråket. Resultatet er lavt fravær og lite frivillig gjennomtrekk. Du kan si at man får den gjennomtrekken man fortjener. (Ledernytt, 2020)

Jobbengasjement kan ifølge Pernille Unneland (2020) forklare slik: «en positiv og oppfylgende arbeidsrelatert tilstand som er karakterisert av vitalitet, dedikasjon og oppslukthet» (s. 10). Vitalitet kan beskrives som et individ med høyt energinivå, høy resiliens og viljestyrke. Dedikasjon til arbeidet

<sup>13</sup> Jobbutforming er i denne studien definert som muligheten en organisasjon og ansatt har til å forme eller tilrettelegge en stilling slik at den harmonerer bedre med den ansattes personlighet. Dette vil kunne gi store fordeler for både organisasjon og individet (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 173).

---

betyr at individet er dypt involvert i oppgavene sine, og arbeidet kan være vanskelig å legge bort. Oppslukthet er sammenlignet med «flow», og i sum gir dette en ansatt som av selve aktivitetene blir indre motivert og trives (Unneland, 2020, s. 10-11). Videre er jobbengasjement nært knyttet til jobbtilfredshet, som to positivistiske tilnærminger til hva den ansatte trenger for å trives i jobben og organisasjonen over tid.

Jeg har i dette delkapittelet beskrevet relevante deler av arbeidsmiljøet, samt noen relevante holdninger. Initielt definerte jeg arbeidsmiljøet som det fysiske, psykiske og sosiale miljøet vi har på jobben, og litteraturen skiller mellom det belastende og det berikende perspektiv. Jobbtilfredshet viser til holdningen jobb-arbeidsplass i positiv eller negativ forstand, mens jobbforpliktelse er den litterære motvekten til nettopp dette. Her skilles det i normativ, -affektiv, -og kontinuitetsbasert forpliktelse. Forskningen viser helt klart den affektive jobbforpliktelsen som den viktigste for å beholde personell over tid. Avslutningsvis beskrev jeg jobbengasjement og dens forbindelse med vitalitet, -dedikasjon og -oppslukthet, noe som igjen er forbundet med jobbtilfredshet. Hypoteser basert på omtalt teori så langt vil presenteres samlet mot slutten av dette kapittel.

## 2.3 Egne erfaringer om spesialoperatører og lang ståtid

Etter mange års tjeneste i FS har jeg opparbeidet meg en del erfaring og tanker rundt hva som påvirker de ansatte i FS. Som operatør og leder har jeg diskutert mye med andre spesialoperatører rundt hva som vektlegges i egne livsvalg og karrierer. Betragtninger rundt dette kunne blitt sammenfattet med forrige kapittel om miljøfaktorer, men det er utfordrende å forankre disse i eksisterende relevant litteratur. Jeg velger derfor å dedikere et delkapittel til dette, og utforme hypoteser med bakgrunn i disse betraktningene og mulige andre faktorer. Spennet i alder, livsfase, erfaring, bakgrunn, utdanning og kompetanse er meget stort når man ser på spesialoperatører som en helhet. Men det er likevel noen generelle betraktninger jeg har gjort meg opp, og følgende vil jeg trekke frem som mulige faktorer som har bidratt til at spesialoperatørene har stått lenge i FS:

**Deployering** er som nevnt i kapittel 1.2 en viktig arena for tilbakemelding på den enkelte spesialoperatørs kompetanse og kvalitet. Men det er også en faktor som for mange påvirker hvor lenge de skal bli i FS` tjeneste. Når mennesker ser reklame for spesialstyrker, er det som regel bilder og filmer av oppdragsrelaterte aktiviteter som fremheves. Det er ikke det som ligger *bak*, altså all trening, drill og terping av alle små detaljer, som vises på skjermen eller i brosjyren. Mange søker seg til FS for å oppnå det en ikke kan oppnå i andre avdelinger, og realisering av eget og andres potensiale er en nøkkel. Dette kan sammenlignes med fotballspillere, der man bare kommer *så* langt med treninger og

---

treningskamper. En fotballspillers motivasjon er sterkt relatert til nettopp dette å måle seg med andres nivå, kompetanse og lagtaktikk. Det er kamper som er hovedmotivasjonen til fotballspillere, og hvis de ikke får spilt kamper regelmessig vil motivasjonen til å yte og fortsette med sporten også avta. Nettopp derfor er regelmessig deployering for spesialoperatører en viktig faktor for å stå lenge i tjenesten. Dette bekreftes av flere av spesialoperatørene som er intervjuet i denne studien: «for meg har deployering vært en trigger, det gjør all innsats og trening verdt det. Alt kommer til spill, man får tilbakemelding på eget nivå og det vi gjør føles meningsfylt for Norge og avdelingen». (MJK 003)

Dette er også sterkt relatert til jobbtrivsel, og en spesialstyrke uten skarpe oppdrag over tid har mistet mange erfarne spesialoperatører tidligere. Ifølge Lystad (2021, s. 59) var dette en viktig faktor for de av spesialoperatørene som sluttet i perioden 2016-2020. Likevel er det viktig å se på helheten i en slik regelmessig deployeringshverdag. Det skal være rom for å avstå fra deployering av ulike årsaker, og fleksibilitet er meget viktig i denne forbindelse, noe vi skal komme tilbake til i neste avsnitt.

Vedrørende deployering må den enkelte spesialoperatørs livssituasjon være kompatibel med jobben som skal utføres. Dette handler om lederes evne til å tilpasse tjenesten innen rimelighetens grenser, slik at patruljens,- troppens,- skvadronens og avdelingens samlede kampkraft optimaliseres for å løse alle gitte oppdrag. Det har de siste 20 år vært mye deployeringer til utlandet for FS. Nå er Afghanistan avsluttet, og det er ingen større pågående operasjoner. Dette er en faktor for fremtiden, og spørsmålet FS må stille seg er hvordan dette kommer til å påvirke spesialoperatørene og ståtiden fremover.

**Fleksibilitet** i jobben er positivt for lang tjeneste. Dette kan være å gi den enkelte muligheter for utdanning ved siden av tjenesten, noen dager ekstra fri i en periode der det kanskje ikke bør tas fri, eller at noen andre kan ta over pliktene for en kollega i en periode. Overordnet er rammefaktorene for styringen av Forsvaret relativt firkantede. Den enkelte sjef har likevel handlingsrom til å tilpasse den hverdagslige tjenesten så lenge dette foregår innefor regelverket, og min erfaring er at FS evner å utnytte dette i en viss grad men ikke optimalt. Dette er også noe som flere av spesialoperatørene bekrefter: «Generelt veldig bra, og avdelingen oppleves som veldig fleksibel. Men jeg har også hatt sjefer som tenker mer sort/hvitt og ikke gir rom for individuelle tilpassinger, noe som har gitt dårligere arbeidsmiljø internt» (FSK 002).

Balanse mellom perioder der det er stort arbeidspress, og muligheten til å også ivareta andre sider i livet er for mange meget viktig. Dette er spesielt viktig i faser der privatlivet til spesialoperatørene endrer karakter, for eksempel familiestiftelse eller annen vesentlig endring. Å tenke utenfor boksen er et kjent uttrykk, og FS er nok av de fremste til å gjøre akkurat dette. Her kan fleksibilitet være en faktor som påvirker enten positivt eller negativt, og med det som betegnes som god dialog og tillit mellom



---

den ansatte, ledelsen og HR i rapporten om HPI (Steder, 2021, s. 102), vil dette kunne være noe som allerede påvirker ståtiden i FS. På den annen side skal FS være bevisst på at fleksibilitet ikke skal oppleves som urettferdig eller fordelaktig for noen fremfor andre. Det er derfor viktig at ulik behandling av unike ansatte kommuniseres slik at det også oppfattes rettferdig for andre enn de involverte. Dette kommer godt frem i forrige avsnitt, og mine betraktninger rundt dette er en ekstra vekt mot at god dialog og godt lederskap er ytterst viktig for å bygge opp den enkelte spesialoperatørs muligheter for å stå lenge.

**Rotering i stilling** er positivt for lang tjeneste. Dette kan utarte seg som intern rotering i troppen eller skvadronen, men også så langt som til at man har mulighet til å tjenestegjøre i noen av de andre avdelingene i FS. Får spesialoperatørene nye utfordringer med jevne mellomrom, mer ansvar og tillit, kan dette være med å forklare ståtiden til personellet. En slik mulighet til å strekke seg vil bidra til at den enkelte holder seg «sulten», og ikke mister motivasjonen. Dette vil også kunne bidra til bredde i både erfaring og kompetanse, noe som gir spesialoperatøren tyngde når den fremtidige karriereplanen diskuteres. På den andre siden kan *for* mye rotering på stillinger være en negativ faktor, da en aldri blir så god som en skulle ønske. En annen negativ faktor kan være at avdelingens behov trumfer spesialoperatørens ønsker i *for* stor grad, og rekker av midlertidige beordringer kan være demotiverende over tid. Min erfaring er at rotering i stilling internt i tropp/skvadron oppleves som mer gyldig for spesialistene enn offiserene. Med OMT og dens målsettinger om tid til å bli god på den ene siden, og at Forsvaret ikke evner å helhetlig produsere nok spesialister for høyere stillinger på den andre siden er dette en spagat. Det er færre stillinger for offiserer i FS` avdelinger og karriereløpet er ofte mer kjent og akseptert. Likevel har jeg erfart at rotering i stilling til en viss grad er positivt for begge søyler, men at det handler om en balanse av egne og avdelingens behov, og kommunikasjon mellom ansatt og leder er essensielt i denne sammenheng.

## 2.4 Fem hypoteser om lang ståtid i Forsvarets Spesialstyrker

Litteraturen i dette kapitlet har gitt meg grunnlag for å målstyre innhenting av empiri fra spesialoperatørene som har valgt å stå lenge i tjeneste i FS` operative skvadroner. Dette grunnlaget supplert med mulige forklaringer jeg har erfart over lang tjeneste i FS selv, har blitt utledet til et sett med hypoteser. Jeg vil videre i studien bruke hypotesene som en kondensert litteraturkilde. Likevel er hensikten klar, hypotesene skal testes mot empirien, og vil kunne identifisere faktorer som bidrar til at

---

spesialoperatører står lenge i FS. De tre første hypotesene er utviklet fra det teoretiske perspektiv, mens de to siste er basert på min egen erfaring som operatør og leder i FS.

**Hypotese 1: Spesialoperatører som står lenge i operativ tjeneste er drevet av indre fremfor ytre motivasjon**

Personer som hovedsakelig er drevet av indre motivasjon er mindre påvirkelig for eksterne faktorer. Dette spiller seg ut ved at det er selve jobben som gir næring til mye av grunnene for at spesialoperatører blir lenge i FS. Videre vil en slik motivasjon kunne forklare at spesialoperatørene evner å jobbe over tid i det operasjonsmiljøet som typisk karakteriseres som stressende, med høyt press og mindre forutsigbarhet enn andre typer jobber. Litteraturen viser en positiv relasjon mellom indre motivasjon og de fordelene vi ser på jobbproduktivitet, engasjement og ekstrarolleadferd, samt affektiv jobbforpliktelse. Dette vil kunne ha noe å si på hvilke type personell vi selekterer i fremtiden, samt hva vi kan gjøre for å skape en autonom og bærekraftig motivasjon hos de tjenestegjørende spesialoperatørene i dag.

**Hypotese 2: Spesialoperatører som står lenge i operativ tjeneste opplever at de psykologiske behov tilfredsstilles i tjenesten**

Ifølge litteraturen er tilfredsstillelse av de psykologiske behov essensielt for å skape trivsel og engasjement. Selv om behovene består av *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet*, vil jeg fokusere mest på de to førstnevnte, da tilhørighet for meg er en selvsagt del av tjenesten. Dette bekreftes av det sterke fokuset mot team fra dag én i spesialstyrkene, og at man i oppdragsløsning er avhengig av tilhørighet og teamet for å lykkes. Hypotesen tar utgangspunkt i at hvis ikke disse behovene blir tilfredsstillt i stor grad vil ikke spesialoperatørene evne å motivere seg til å levere til den forventede standarden over tid i tjenesten.

**Hypotese 3: Spesialoperatørene som står lenge i operativ tjeneste opplever at avdelingene er fleksible og tilpasser tjenesten til forskjellige livsfaser**

Arbeidsmiljøet som FS opererer i til daglig, enten det er trening, øving eller operasjon, kan karakteriseres som travelt, uoversiktlig og tidkrevende. Dette vil reflekteres i spesialoperatørens bruk av tid, fokus mot, og dedikasjon til arbeidet som utføres. Da er det naturlig at det også vil kunne ha en negativ spillover-effekt på privatlivet til spesialoperatørene. At avdelingene i FS må være fleksible, tilpassningsdyktige og ta individuelle hensyn til den enkelte er en forutsetning for at spesialoperatørene ønsker å stå lenge. Dette vises nok best i den nærmeste leders evne til å utøve det som oppleves som godt lederskap for den enkelte. Den som opplever godvilje, fleksibilitet og forståelse fra arbeidsgiver i forhold til eget liv og den fasen en er i, vil også strekke seg lenger for å lykkes med balansen

---

jobb/privatliv. Dette vil kunne gi grobunn for tilfredshet, engasjement og forpliktelse. Med bakgrunn i dette hevder jeg at FS oppleves som både tilpasningsdyktig og fleksibel for spesialoperatørens livsfaser og behov, og at dette er en faktor som påvirker ståtiden i FS positivt.

**Hypotese 4: Spesialoperatører som står lenge i operativ tjeneste ser regelmessige deployeringer som en nødvendighet**

Testing av egen kompetanse, skarpe oppdrag som bekrefter relevansen til spesialstyrkene, utvikling av taktikker, teknikker og prosedyrer, og utvikling av både personellet og materiellet er alle elementer som påvirker motivasjonen til spesialoperatørene. Derfor er man også avhengig av å deployere for å sette FS` elementer av dette på prøve og også for å bygge videre motivasjon for tjenesten. Uten deployeringer over tid, vil spesialoperatørene miste motivasjonen og derav grunnlaget for lang ståtid i FS. I tillegg forventer nye spesialoperatører å deployere innen rimelig tid etter ankomst til de operative skvadronene i FS.

**Hypotese 5: Spesialoperatørene som står lenge i operativ tjeneste opplever rotering i stilling som positivt relatert til lang ståtid i FS**

Den enkelte må gis tid *nok* for å mestre faget og stillingen, og klargjøres for ytterligere utfordringer og bidrag i avdelingene. Rotering gir bredde og vil over tid kunne utvikle humankapitalen<sup>14</sup> som gir motivasjon for videre og lang tjeneste. Dette er altså en måte å gi tillit til spesialoperatørene, men krever samtidig at rotasjon i stilling ikke er et resultat av manglende planlegging og forutsigbarhet fra ledelsens side.

---

<sup>14</sup> Humankapital er i denne studien definert som summen av kompetanse og ferdigheter

---

## 3. Forskningsdesign og metode

Dette kapittelet tar for seg studiens metodologiske tilnærming der det redegjøres for de valgene som er tatt underveis for å besvare problemstillingen: «*Hvilke faktorer bidrar til at spesialoperatører står lenge i Forsvarets Spesialstyrker?*». Det er innledningsvis fokus på valg av forskningsdesign og metode, for deretter å se nærmere på utvalget og selve gjennomføringen av datainnsamlingen. Avslutningsvis vil kapittelet redegjøre for de etiske avveininger som er utført underveis i studien.

### 3.1 Valg av metode

De overordnede prinsippene for forskning er åpenhet, etterprøvbarehet og kritikk. Vitenskapelige metoder handler mer om håndtverket, altså de forskjellige analytiske verktøy for å kunne svare på forskjellige typer spørsmål. Der kvantitative metoder fokuserer på *hvor mye av en slags*, handler kvalitative metoder om *hva slags*, eller også hvordan noe skjer eller oppleves (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 151). De to metodene kan også brukes i en såkalt mixed method, der man bruker forskjellige metoder for å belyse et spørsmål fra ulike perspektiver. For å oppnå studiens målsetting, er valg av metode viktig (Jacobsen, 2015, s. 21). Hensikten med denne studien er å undersøke faktorer som påvirker spesialoperatørens ståtid i FS. Det er et spørsmål av kvalitativ natur. Først og fremst er det på grunn av fenomenets beskjedne størrelse. Det er så få personer i utvalget at kvantitative metoder ikke vil være hensiktsmessig. I tillegg peker litteraturen på forklaringer som er vanskelig å kvantifisere, som personlig motivasjon og andre indre forhold. Dette utgangspunktet gir meg flere mulige retningsvalg videre, da det finnes mange måter å gjennomføre kvalitative undersøkelser på. Noen hevder også at fraværet av en analytisk hovedretning er kjennetegnet på den kvalitative metoden (Johannesen et al., 2016, s. 77-78).

Ifølge Charles Ragin (2014) er kvalitative casestudier med få caser spesielle når det kommer til generaliserbarhet, og forskeren må være åpen for at funn kun kan være spesifikke for de casene som er undersøkt. Videre at forsøk på å generalisere ofte blir møtt med kritikk som går på favorisering av enkeltcaser og at studien blir farget av nettopp dette (Ragin, 2014, s. ix). Jeg er interessert i å forstå et spesifikt fenomen i en mindre avdeling i det norske Forsvaret. Selv om undersøkelsen omfatter få caser dekker den likevel hele universet av mulige caser basert på de avgrensninger jeg har gjort. Dette gir forklaringene større tyngde for akkurat dette utvalget. Jeg antar at noen av funnene likevel kan være relevante for andre avdelinger i Forsvaret, og sågar også for spesialstyrkemiljøer i andre land.

---

Jeg har tatt utgangspunkt i eksisterende teori, samt egne erfaringer, for å forklare hva som påvirker og motiverer til lang tjeneste i FS, og det utledes hypoteser som skal testes mot empirien. Det vil si at jeg først og fremst svarer på problemstillingen gjennom en deduktiv metode. Ifølge Jacobsen (2015, s. 25) handler dette om å skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for deretter å teste dem mot innsamlet empiri. Vi vet mye om organisasjonsteori og turnover gjennom forskning og litteratur som omhandler dette generelt. Men det er forsket lite på organisasjoner og personell som kan minne om FS, eller muligens kan generaliseres til å gjelde også for FS. Igjen vil jeg fremheve utsagn som sier noe om personellet i utvalget; «det er noe spesielt med disse menneskene i spesialstyrkene» (Boe et al., 2017, s. 8). Selv om det er den deduktive metoden som former forskningsdesignet i denne studien, er den farget av andre metodologiske tilnærminger. Jeg utleder også hypoteser basert på egne erfaringer som ikke nødvendigvis er forankret i eksisterende teori, og studien har dermed et klart innslag av induktiv metode. Induktiviteten kjennetegnes ved at deler av forskningen har en empiri til teori-retning (Jacobsen, 2015, s. 29). Metodelitteraturen bruker ofte betegnelsen abduktiv om en slik kombinasjon av teoridrevne og induktive tilnærminger til studier av sosiale fenomen (Persson, 2019). Samtidig som det er få respondenter, vil jeg videre hevde at studien styrkes av at jeg intervjuer samtlige spesialoperatører i operative skvadroner med lang ståtid i FS per høsten 2021. En svakhet ved denne studien er at det er utført lite tidligere forskning om norske spesialstyrker og lang ståtid. Jeg støtter meg derfor mye på det som allerede finnes, og dette kan i ytterste konsekvens føre til tolkningsfeil og vil kunne ha potensiale for å påvirke generaliserbarheten til denne studien.

Da jeg tok beslutningen om å benytte en kvalitativ deduktiv metode, startet arbeidet med litteraturen for å forberede rammene for å samle empiri. Spesialoperatører med lang ståtid i FS har tatt en del valg underveis. Derfor måtte jeg hente informasjon fra nettopp disse personene for å svare på problemstillingen. Av den grunn valgte jeg å hente data gjennom intervjuer, og jeg utformet en intervjuguide (Vedlegg B) for å finne data som kunne besvare hypotesene. Intervjuguiden har gjort det mulig å legge vekt på de aller viktigste faktorene som litteraturen og min egen erfaring peker på som de mest relevante forklaringene på lang ståtid. Samtidig har spørsmålstillingene åpnet for at jeg fanget opp andre mulige forklaringer enn de jeg selv hadde utledet. Som Kvale og Brinkmann (2015, s. 20) hevder er formålet med intervjuet å søke å forstå verden sett fra intervjupersonen side, og dette kan gi oss verdifulle nye vinklinger på problemet vi skal undersøke. Èn-til-èn-intervjuer egner seg når vi ønsker å studere meninger, følelser, holdninger, refleksjoner og erfaringer knyttet til et fenomen (Johannesen et al., 2016, s. 146).

Et kvalitativt intervju er den mest brukte måten å samle inn egne data på (Johannesen et al., 2016, s.

---

145), og kan struktureres i henhold til forskningens formål. Jeg har i denne studien valgt en semistrukturert intervjuform for å få fyldige svar fra respondentenes oppfatning av tematikken, samt kunne åpne den enkeltes vilje til å by på seg selv underveis. I tillegg er jeg interessert i om respondentene har meninger og syn jeg ikke har funnet i teorien, eller omhandlet basert på egen erfaring i FS. De semistrukturerte intervjuene ga meg også mulighet for å kunne bevege meg frem og tilbake i tematikken. Dette gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet i intervjuene (Johannesen et al., 2016, s. 149). Det var jo nettopp denne fleksibiliteten og utforskningen mellom intervjuer og respondent som ville kunne gi studien et snitt av eksplorativ verdi, da spesialoperatører ikke har vært studert mye tidligere. Der vil kun kvalitativ metode gi meg dybden og muligheten til å utforske disse subjektive faktorene på en best mulig måte. Kort oppsummert benytter jeg tidligere forskning og egne erfaringer for å finne mulige forklaringer, tester dem for mitt utvalg fra FS og bruker den innsamlede empirien for å teste hypotesene og peke mot andre mulige forklaringer på lang ståtid.

## 3.2 Utvalg

Jo lenger en spesialoperatør bygger erfaring og kompetanse, desto høyere effekt får vi ut i form av oppdragsløsning med potensielt meget høy verdi. Det er fenomenet spesialoperatørenes lange ståtid i FS jeg vil undersøke. Som Johannesen et al. (2016, s. 116-117) slår fast er det fyldige beskrivelser og kunnskap om fenomenets kontekst som er målet, og da må også respondentene utvelges strategisk. Et strategisk valg jeg har tatt er å intervju spesialoperatører med minimum 13 års tjeneste i FS. Dette er noe lenger enn det Lystad (2021, s. 5) refererer til som «den ideelle ståtiden», men ikke *for* lenge til at utvalget blir for snevert til å kunne si noe mer generelt om de som står lenge. Jeg velger altså de som velger å stå videre etter den påståtte ideelle tiden som er nevnt, der de er på topp som spesialoperatører. Videre velger jeg 13 år som minimum ståtid for å kunne ha mulighet til å intervju samtlige som tilfredsstillende mine kriterier. Utvalget hadde blitt for stort å håndtere hvis kriteriet ble satt til for eksempel 11 år, og for snevert hvis økt for mye. Et tredje poeng i denne sammenhengen er at minimum 13 års tjeneste er godt over gjennomsnittlig ståtid i de operative skvadronene i dag<sup>15</sup>, og økt ståtid er et uttalt mål for fremtiden. Gjennomsnittlig og median ståtid er relativt forskjellige, dette preges av at det kommer mange nye spesialoperatører til skvadronene hvert år. Dette er en stor faktor for at denne studiens utvalg og gjennomsnittstiden differensier en del. I tillegg ønsker jeg kunnskap

---

<sup>15</sup> Personellseksjonene informerer at ståtiden blant spesialoperatørene i MJK og FSK ligger på ca. 7 år. Tallene er noe usikre, da det ikke finnes et system som fanger opp dette automatisk, samt at de ulike årskull varierer en del på størrelse. Dette tallet starter når spesialoperatørene overføres til operativ skvadron, og inkluderer ikke grunnutdanning.

---

om de som har stått lengst, og jeg har derfor utelukket å velge et tidsavgrenset utvalg i midten av ståtidsmulighetene.

Å sette grensen på ståtiden har vært utfordrende. På den ene siden skal utvalget være stort nok, men også håndterbart. Likevel skal det kunne ha potensiale for å forklare mer generelt enn for bare den gruppen som velges ut. Hvis fremtidige studier tar for seg andre kriterier for ståtid på utvalget enn jeg har gjort, kan det potensielt innebære andre svar og funn. Ved å ta dette valget har jeg derfor definert hvilken målgruppe som må delta for å få samlet nødvendige data (Johannesen et al., 2016). Jeg studerer spesialoperatører som står lenge i operative stillinger, fordi det er slike stillinger som gir FS nytte av lang ståtid. Noen av spesialoperatørene som står lenge vil naturligvis gå over i andre type stillinger, som for eksempel lederstøtte eller administrative stillinger. Slik er systemet lagt opp, og det hierarkiet vi arbeider i kan sådan påvirke om FS får beholde personellet lenge i operative stillinger. Derfor er det viktig at respondentene i dette utvalget har stilling i operative skvadroner.

Denne studiens intensjon er å belyse faktorer som spiller positivt inn når spesialoperatørene i FS velger å stå lenge i operative stillinger. Det er derfor de to taktiske avdelingene Marinejegerkommandoen (MJK) og Forsvarets Spesialkommando (FSK) som er hovedfokus med tanke på rekruttering av respondenter. Studien rekrutterer både spesialister og offiserer for å få dybde og bredde i utvalget. De forskjellige kategorier personell kan ha ulike insentiver for å stå lenge, men det er for meg den lange ståtiden som er avgjørende for utvalget. I tillegg har det så vidt meg bekjent ikke blitt forsket på disse gruppene sammen i tidligere studier innen samme tematikk, og det er derfor interessant å inkludere begge kategorier personell i utvalget. Grunnet skjermingsbehov av kapasiteter og kapabiliteter i FS, vil jeg ikke si noe om andeler eller prosenter knyttet til det antall spesialoperatører som er omhandlet i denne studien.

Jeg baserer utvalget av respondenter på følgende kriterier:

- Spesialoperatører som tjenestegjør i operative skvadroner i MJK eller FSK
- Minimum 13 års tjeneste i FS

Det vil kunne være en fare for å ekskludere relevante respondenter på grunn av avgrensninger. I mitt tilfelle utelater jeg noen spesialoperatører som har stått lenge i FS, men som ikke lenger tjenestegjør i operative skvadroner. Jeg velger å studere personell som fortsetter lenge i operative stillinger,- da styrkeproduksjonen til høyere stillinger for både spesialister og offiserer ikke kan sies å være kritisk lav. Likevel kan man ane konturen av en slik utfordring, og jeg finner utsagn fra flere av mine respondenter om såkalt vertikalt press. Følgende er fra en spesialoperatør fra MJK: «Jeg opplever at

---

det i FS er et enormt trykk for å produsere offiserer oppover i systemet. Det er et *for* stort fokus på opp og frem, kontra å bli gode nok i det de skal gjøre» (MJK 004). Kort forklart er dette et press som kommer ovenfra og ned til den enkelte spesialoperatør, i den hensikt å få personen til å stille seg villig til å dekke stillinger på et høyere nivå enn i dag. Jeg vil komme tilbake til vertikalt press i neste kapittel. Det er altså kravet til personellet for de operative stillingene som skaper de største utfordringene. Sett i sammenheng med det relativt lave antall spesialoperatører som produseres hvert år, og behovet for å beholde flest mulig over tid, representerer mitt utvalg alle de viktigste kildene til informasjon for å besvare problemstillingen.

Når det kommer til rekruttering av spesialoperatører som tilfredsstill kriteriene har dette foregått ved hjelp av avdelingenes personellseksjoner. Prosjektskissen til denne studien ble godkjent og støttet av Sjef FS, og denne godkjenningen ble sendt til avdelingene for å støtte rekruttering av respondenter. Det finnes ikke et komplett register over spesialoperatører med informasjon om stilling, ståtid, bakgrunn og annet som er relevant i denne studien, derfor har det blitt kryssjekket i ulike systemer. Johannesen et al. (2016, s. 123) beskriver noen punkter som er viktige når det kommer til bruk av slike registre, og handler om hvor oppdaterte slike lister er, hvor detaljert denne informasjonen er og om listen inneholder både personer man ønsker og ikke ønsker å rekruttere for slike prosjekter. Hva gjelder hvor oppdatert min liste er, kan det sies at dette er et bilde av øyeblikket, og i tillegg er det sjekket med avdelingene og skvadronene for å verifisere denne. Derfor vet jeg at disse listene er komplette og korrekte. Detaljomfanget av listene er basert på den informasjonen jeg har brukt som kriterier for mitt utvalg, og derav får jeg det jeg har spurt om. Når det kommer til det siste punktet har jeg oversikt over alle som tilfredsstill kriteriene for utvalget, og det har også vært intensjonen om å rekruttere samtlige for intervjuer. Jeg kan derfor si at listen ikke er «vasket» fra FS` side, men er et direkte resultat av min egen bestilling.

Etter utarbeidelsen av selve respondentlisten har neste steg vært å kontakte de aktuelle kandidatene for rekruttering til studien. Dette har blitt gjort ved å sende dem informasjonsskrivet om prosjektet per mail, som også inneholder samtykkeskjemaet (Vedlegg A). Videre har jeg fulgt opp med telefonkontakt og hatt et systematisk tidsperspektiv med påminnelse når det nærmer seg. Dette anbefales i litteraturen om rekruttering av respondenter, for slik å sikre optimal ivaretagelse og oppmøte (Johannesen et al., 2016, s. 126). Denne fremgangsmåten ga meg også ekstra tro på dette prosjektets relevans, da samtlige av utvalget takket ja til å stille opp for intervju. Totalt antall respondenter ble 8 spesialoperatører fra MJK og FSK. Jeg valgte å intervju alle respondentene fysisk, primært på deres arbeidsplasser og under dems egne premisser for når det skulle passe best. Slik sikret



---

jeg like forutsetninger og relativ kontekstlikhet for samtlige gjennomførte intervjuer. Hadde tematikken vært oppfattet som kontroversiell og utfordrende i FS, ville jeg sørget for bedre mulighet for respondentene til å møte meg for intervjuet under mer anonyme omgivelser.

### 3.3 Forskningskvalitet

Jacobsen (2015, s. 15-16) hevder at formålet med forskning er å frembringe troverdig og gyldig kunnskap om et fenomen, og at dette arbeidet kjennetegnes ved systematisk innsamling, behandling og presentasjon. Likevel bør enhver studie gjøre rede for egne svakheter og belyse disse med de bevisste valg som er tatt underveis for å minimere de negative konsekvensene dette kan ha fått. Jeg vil derfor redegjøre for mine valg, samt redegjøre for selve prosessen som er gjennomført rundt de kvalitative intervjuene.

#### 3.3.1 Validitet og reliabilitet

**Den interne validiteten**, også omtalt som troverdighet eller gyldighet, sier noe om i «hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte kan reflektere formålet med studien, og representere virkeligheten» (Johannesen et al., 2016, s. 232). Vi som forskere kan stille oss selv spørsmål om vi har fått fatt i de riktige kildene, og om disse oppgir korrekt informasjon, noe som vil gi oss en pekepinn på den interne validiteten (Jacobsen, 2015, s. 229). Respondentene som er med i denne studien er valgt ut på bakgrunn av de kriteriene jeg har stilt innledningsvis, gjennom avdelingenes personellseksjoner. Jeg har som forsker derfor ikke mulighet til å påvirke hvilke respondenter jeg ville ta med videre i studien. Utvalget gir meg alle spesialoperatører med minimum 13 år i FS som tjenestegjør i operative skvadroner, og det at jeg intervjuer samtlige øker også troverdigheten.

Arbeidsprosessen gir også ekstra tyngde og motvekt mot det litteraturen omtaler som faren for at data som hentes inn senere i undersøkelsesprosesser er bedre og mer fokusert enn det som er tidlig innhentet (Jacobsen, 2015, s. 232). Da jeg brukte lang tid på å studere litteratur og tidligere forskning, og at selve innhentingene foregikk sent i prosessen, vil jeg hevde at denne faren er minimert. Jeg brukte prosessen som en lengre fase for å sørge for at intervjuguiden som brukes i intervjuene var så relevant som mulig opp mot selve problemstillingen. Det er ikke dermed sagt at *kun* arbeidet fra tidlig i prosessen farget intervjuguiden, det er nok slik at også mine innledende tanker om faktorer har hatt en påvirkning i dette arbeidet. Men ved å hele tiden være bevisst på at det er litteraturen som var ledende for videre arbeid, mener jeg å igjen å ha minimert faren for at den interne validiteten ble svekket. Det at intervjuguiden ble jobbet med, og kontinuerlig utviklet over relativt lang tid tror jeg har bidratt til at

---

studien får god intern validitet. Troverdigheten kan videre styrkes på flere forskjellige måter, i denne studien har jeg hele tiden vært klar ovenfor respondentene om at resultatene skal tilbakeføres for slik å få dem bekreftet. Sitatsjekk og mulighet for ytterligere kommentering fra respondentenes side er en del av denne respondentvalideringen (Jacobsen, 2015, s. 233). Selv om utvalget er relativt lite, totalt 8 personer, tyder det sammenfallende i respondentenes svar på at de vil kjenne seg igjen i studiens resultater.

**Den eksterne validiteten** sier noe om resultater fra et avgrenset område også er gyldige i andre sammenhenger, områder eller organisasjoner (Jacobsen, 2015, s. 17; Johannesen et al., 2016, s. 233). Denne studien er meget spesifikt rettet mot spesialoperatører i FS. Dette er en homogen og selektert gruppe. Jeg forventer å finne forklaringer som kun vil være gjeldende for denne gruppen. Men spesialoperatører er mennesker de også, på tross av mange myter. Jeg forventer derfor å finne forklaringer som også vil gjelde for andre arbeidstakere. Resultatene i denne studien kan være gjeldende for andre spesialstyrker, men også for andre militære enheter i det norske Forsvaret.

**Reliabilitet** er i sin korteste form et uttrykk for at forskningen skal være etterprøvbart eller reproduserbar, og at man kan stole på resultatene i i forskningen, basert på hvordan data er samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 17; Johannesen et al., 2016, s. 231-232). Videre kan det også stilles spørsmål ved om respondenten ville endret sine svar i et intervju med en annen forsker (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Denne studien har en kvalitativ tilnærming, og innhenting av data vil da være preget av forskerens relasjon til det og de som undersøkes, samt konteksten intervjuene er gjennomført i. Mine valg som forsker har i dette henseende vært å være åpen om studiens hensikt og formål, og at jeg ikke på noen måte vil bruke respondentenes svar mot dem i fremtidig karriere eller relasjonelt. Dette har vært uproblematisk, og jeg opplever stor grad av tillit både før, underveis og i etterkant av arbeidet med respondentene. Dette er også noe som kan stilles spørsmål ved, om en forsker uten den grad av intern aksess og tillit som jeg har ville kunne få frem den samme informasjonen i innhenting. Jeg antar at med den positive responsen fra samtlige respondenter hva gjelder studiens tematiske viktighet, ville andre forskere også kunne reprodusert mine funn basert på de samme kriteriene som er satt. Likevel er det viktig å nevne at krav til reproduserbarhet i kvalitativ forskning er lite hensiktsmessig, basert på at forskeren bruker seg selv som instrument og tolkningen farges av dette samt at den semistrukturerte samtalen helt klart er preget av forskerens verdier og tidligere erfaring (Johannesen et al., 2016, s. 231-232). I tillegg er respondentene mennesker og en del av samfunnet vårt som alle andre, selv om de er spesialoperatører. Dette gjør meg sterk i troen på at en slik forskning ville kunne

---

bli gjentatt i et liknende miljø på et annet tidspunkt, noe som tilsier pålitelighet, men kanskje ikke med eksakt samme resultat.

### **3.3.2 Det semistrukturerte intervjuet**

Jeg har basert meg på mange av Mayo`s prinsipper for intervjuere (Mayo, 1993, s. 65), som sammenfaller mye med mine egne prinsipper for samtale og fremstår derfor som en naturlig form å opptre i et intervju. Spesielt la jeg vekt på prinsippet om kartlegge mønster i det respondenten fortalte meg underveis. Dette antatte mønster, eller subjektets systematiske oppfatning av faktorer, ble forsøkt bekreftet underveis med spørsmål eller oppsummering med mulighet for respondentens bekreftelse uten å farge hans svar. Dette omtales også som forsøk på å formulere det implisitte budskapet, som ved bekreftelse/avkreftelse viser om intervjueren tolker subjektet korrekt (Johannesen et al., 2016, s. 47).

Den semistrukturerte formen gir også mulighet til å variere mellom spørsmålstype og gi rom for utdypende svar. Dette viste seg å være nyttig i intervjuene, da respondentene omtaler faktorer jeg ikke hadde med i intervjuguiden. Disse faktorene ville ikke kommet frem hvis ikke intervjuformen hadde vært åpen. Likevel dreier samtalen inn på det intervjuguiden setter som tema, noe som er nødvendig for å kunne sammenligne intervjuene og analysere empirien på en systematisk måte i etterkant. Det ble variert mellom helt åpne spørsmål og spørsmål der respondenten måtte tallfeste enighet/uenighet på påstander, samt lukkede spørsmål med mulighet for utledning. I hovedsak ble det stilt åpne spørsmål underveis. For å minimere påvirkningen av mine inngangsverdier ble alle intervjuene etter den innledende delen startet med et helt åpent spørsmål for å sikre at respondenten med sine egne ord forteller sin versjon: «Hva er dine egne grunner til å bli så lenge i FS som du har blitt»? Underveis tok jeg notater samt lydopptak, noe som både ble informert om i informasjonsskrivet og ved oppstart av intervjuet.

### **3.3.3 Kategorisering av empirien**

Alle intervjuer ble transkribert umiddelbart etter gjennomføring, slik at det som ikke kommer tydelig frem på lydopptak eller i notater kunne tolkes mens det ennå var fersk i minnet. Dette var relativt tidkrevende, da lengden på intervjuene kom helt opp til i overkant av 1 time og 20 minutter. Ved å transkribere samtlige intervjuer, strukturerer man materialet slik at det egner seg bedre for videre analyse, samt at denne struktureringen faktisk også er starten på selve analysen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). Det finnes mange måter å transkribere på, alt fra å «outsource» til automatisk transkribering elektronisk, men dette var for meg aldri et alternativ. Nilssen (2012) støtter også denne

---

fremgangsmåten og hevder at «ettersom transkribering i seg selv er en viktig del av analyseprosessen, blir fordelene med å transkribere selv så mange at noe annet ikke bør vurderes» (s. 46). Hva gjelder måte å transkribere på valgte jeg det som er referert til som «nyttig». Jeg skrev ut den muntlige samtalen i en litterær stil, som evnet å formidle meningen til respondentene på en slik måte at den ble nyttig for studiens problemstilling. Dette hevdes å være en god måte å overføre til skrift, da det ikke finnes en sann, objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 212). Likevel kan det for noen oppleves som «muntlige sitater», dette er bevisst utført for slik å fange den kontekstuelle verdien i samtalen.

Jeg sorterte innholdet i kategorier ved å bruke overskriftene i intervjuguiden som et utgangspunkt. Ved å gjøre det slik ble det lettere for meg når den relativt omfattende tekstmengden skulle sorteres. Jeg forsøkte i tillegg å ha en *tolkende lesning* av det respondentene fortalte meg underveis. Dette berøres av Johannesen et al. (2016) og beskrives som «et forsøk på å forstå hvordan informantene tolker og forstår det fenomenet forskeren studerer, eller få frem informantenes versjon av hvordan de finner mening i sosiale fenomener» (s. 166). Deretter sammenfattet og sammenlignet jeg den kategoriserte dataen med hypotesene som danner grunnlaget for undersøkelsen i studien. Jeg var i denne delprosessen åpen for at det kunne fremkomme andre forklaringer som jeg ikke hadde fanget opp i litteraturen eller gjennom egne erfaringer. Til slutt vil min egen erfaring og tilhørighet til FS gi meg kunnskap om hvilke diskurser<sup>16</sup> respondentene kan være påvirket av. Det øker sannsynligheten for at jeg lykkes med å tolke respondentenes svar korrekt.

### 3.4 Ethiske avveininger

Spesialoperatører er skjermet personell. Det har derfor vært svært viktig for meg å være oppmerksom på hvordan data om, og informasjon fra, respondentene behandles i denne studien. Dette er også noe som er viktig i samfunnsvitenskapen, og det er normalt sett en fare for ekstern identifisering av respondenter (Jacobsen, 2015, s. 49). I forkant av studien har jeg innhentet godkjenninger fra Norsk senter for forskningsdata (vedlegg C) og Forsvarets Forskningsnemnd (vedlegg D), samt støtte fra sjef FS. Denne støtten fra ledergruppen i FS har vært viktig for meg som forsker, da dette viser de taktiske avdelingene at studien er ønsket og viktig. Likevel er dette noe som kan få den enkelte respondent til å føle seg pliktig til å stille opp, da sjefene ønsker det. Dette har ikke vært tematikk i intervjuene, alle respondenter har tilsynelatende vært interesserte i å bidra, og opplyser at dette arbeidet er viktig for de

---

<sup>16</sup> Diskurs er i denne studien definert som et sett med begreper, problemstillinger og formuleringer som ligger nedfelt i språket, og som alle medlemmer av en kultur deler. Dette må sies å være gjeldende for FS' kultur, spesielt blant spesialoperatørene.

---

som kommer etter for fremtiden. Samtykke ble innhentet i forkant av intervjuene, og samtlige respondenter ble kategorisert med en kode. Alle opptak, skjemaer og materiale vil bli destruert i etterkant av oppgavens sensur. Likevel er det alltid en mulighet for at enkelte av respondentene kan gjenkjennes internt gitt miljøets relativt beskjedne størrelse og spesialoperatørens kjennskap til hverandre. Studiens tematikk gir meg likevel trygghet på at dette er uproblematisk, og respondentene er også informert om dette underveis.

Samtidig har jeg vært bevisst at min nærhet til organisasjon, personellet og pågående prosesser ikke skal farge mitt arbeid som forsker. Jeg har opparbeidet meg en stor grad av nysgjerrighet på hvilke faktorer som påvirker mennesker til å bli lenge i FS, dette har vært drivkraften min for å ha et åpent sinn uten forutinntatthet og bias når problemstillingen skulle besvares. Jeg har også vært svært bevisst at min person og kjente ansikt for mange av intervjuobjektene ikke skulle avstedkomme manglende analytisk distanse underveis i arbeidet, og å unngå å «bli innfødt<sup>17</sup>» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Jeg opplyste i forkant av selve intervjuene at dette er fri tale, og at det ikke på noen måte skal kunne brukes mot dem. Dette er en kjent situasjon for mange forskere, der forholdet og balansen mellom intervjuer og respondent kan være utfordrende. Jeg har fulgt de forskningsetiske retningslinjene for samfunnsvitenskap og humaniora og «[...] klargjort grenser, forventninger og krav knyttet til rollen som forsker» (NESH, 2021, s. 20-21). Videre har jeg formidlet at alle sitater skulle bli godkjent av respondentene, og dette er blitt utført i slutfasen av denne studiens løp. Samtlige godkjente bruken, og fikk muligheten til å trekke seg, sine sitater eller sine innspill hele tiden.

---

<sup>17</sup> Når forskeren identifiserer seg så sterkt med deltakerne at de ikke opprettholder en profesjonell avstand, men i stedet rapporterer og fortolker alt ut fra sine deltakers perspektiver – de blir «innfødte» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108).

---

## 4. Analyse og drøfting

I dette kapittelet presenterer jeg først en kort samlebeskrivelse av utvalget, før jeg drøfter de fem hypotesene mot empirien. Hypotesene er en kondensert form av litteraturen og egen erfaring, og må ses slik. Hypotesene 1, 2 og 3 er basert på, og utviklet fra motivasjons,- og turnover-teorien. De 2 siste hypotesene er basert på egen erfaring som spesialoperatør og leder i FS. Jeg bruker derfor ikke litteraturen like hyppig i drøftingsdelen, men setter selve hypotesene opp mot empirien for slik å søke å besvare problemstillingen.

### 4.1 Kort beskrivelse av respondentene

Samlebeskrivelsen belyser spenn og variasjon i den enkeltes bakgrunn, erfaring og livsfase, men skal ikke lede frem til indirekte identifisering av respondentene. Beskrivelsen vil gi leseren en bedre forståelse av hvem de omtalte spesialoperatørene er. I tillegg vil beskrivelsen kunne forklare at det kan være forskjeller i den enkeltes fortelling selv om dette fremstår som en relativt homogen gruppe. Ingen personlige data vil kunne knyttes til den enkelte respondent, for slik å sikre anonymiteten og personvernet som ligger til grunn for de tillatelser som er gitt i forskningsarbeidet.

Variabler↓	Verdier→	Gjennomsnitt	Median	Maks	Min
<b>Alder</b>		<b>37,5</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>33</b>
<b>Alder på opptak</b>		<b>20,1</b>	<b>20,5</b>	<b>21</b>	<b>19</b>
<b>Ståtid i FS</b>		<b>16,3</b>	<b>15,5</b>	<b>23</b>	<b>13</b>
<b>Deployeringer</b>		<b>6,4</b>	<b>5,5</b>	<b>11</b>	<b>3</b>
<b>Antall barn</b>		<b>1,6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

Tabell 1: Respondentbeskrivelse 1

Slik tabell 1 viser er snittalder på respondentene 37,5 år, og spennet er 11 år fra yngste til eldste respondent. Samtlige i utvalget var 19-21 år når de møtte på opptak i FS, og ståtiden siden karrierestart i FS er gjennomsnittlig i overkant av 16 år. Spennet i ståtid er relativt stort, hele 10 år. Det er naturlig at man i løpet av en lang tjenestetid deployerer en del, og som vi ser er variasjonen også stor her. Utvalget snitter på drøye 6 turer i intops, dette er ikke medberegnet kortere turer på 2-4 ukers varighet. Noen av respondentene har deployert 3-4 ganger, mens andre har reist på utenlandsoppdrag hele 11 ganger. Det er grunnlag for å si at dette er en meget rutinert og erfaren gruppe spesialoperatører, men som vi nå skal komme videre inn på er de også familiemenn med alt det medfører. Med hensyn til barn har nesten alle spesialoperatørene ett eller flere barn. Som en videre ser av tabell 2 er samtlige i utvalget samboere eller gift, og halvparten av spesialoperatørene ukependler til jobben.

Variabler	Verdier
<b>Gift/samboer</b>	<b>8/8</b>
<b>Pendler</b>	<b>4/8</b>
<b>T-60</b>	<b>7/8</b>
<b>Høyere sivilt anerkjent utdanning</b>	<b>5/8</b>

Tabell 2: Respondentbeskrivelse 2

Pendlingen er ulikt fordelt mellom MJK og FSK. Nesten alle har T-60, såkalt yrkestilsetting, og den jobbtrykgheten det medfører. Hva gjelder anerkjent sivil utdanning har 5 av respondentene Bachelor eller Mastergrader. Det er verdt å merke seg at dette er meget skjevt fordelt mellom MJK og FSK, der førstnevnte har evnet å utdanne sine spesialoperatører enten underveis i tjenesten, i permisjon eller på krigsskole. FSKs spesialoperatører i dette utvalget har fullført videregående skole som høyeste sivile utdanning. Det vil i dette kapitlet fremkomme funn av kvantitativ art, dette vil jeg omtale på forskjellige måter. *Alle, de fleste, mange, flere* og *noen* kan være benevnelsen, ofte med selve antallet i parentes. Grunnet det relativt lave antall respondenter i utvalget, vil denne måten gi leseren en bedre forståelse rundt de meninger som fremstilles.

## 4.2 Hypotese 1 – Indre motivasjon

«Spesialoperatørene som står lenge i operativ tjeneste er drevet av indre fremfor ytre motivasjon»

Litteraturen fremhever den positive betydningen av indre fremfor ytre motivasjon, og denne type motivasjon har også en stor potensiell forklaringskraft i at spesialoperatører står lenge i krevende stillinger med betydelig stress, press og uforutsigbarhet. Jeg har benyttet et anerkjent måleverktøy for indre motivasjon som er brukt i et stort antall studier (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 219-226), med følgende seks påstander:

1. Arbeidsoppgavene er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min
2. Det er gøy å jobbe med arbeidsoppgavene mine
3. Jeg føler den jobben jeg gjør er meningsfull
4. Jobben min er veldig spennende
5. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende
6. Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

Respondentene kunne ta stilling til påstandene på en skala fra 1-5, der 1 var helt uenig og 5 var helt enig. Påstand 1 og 5 omhandler selve kjernen i den indre motivasjonen, nemlig at motivasjonen har sin kilde i selve jobben eller arbeidsoppgavene. Påstand 2, 3 og 4 omhandler konkrete indre belønninger knyttet til jobbens motivasjon. Påstand 6 er ment å belyse en mer intens opplevelse av respondentenes indre motivasjon, noe som dreie mot prososial motivasjon.

Verdier↓	Påstand→	1	2	3	4	5	6
<b>Snitt</b>		<b>4.125</b>	<b>3.625</b>	<b>4.625</b>	<b>4.125</b>	<b>4.125</b>	<b>3,5</b>
<b>Maks</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Min</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Median</b>		<b>4</b>	<b>3,5</b>	<b>5</b>	<b>4,5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Tabell 3: Oversikt motivasjonsverdier

Tabell 3 viser at på påstand 1 og 5 scorer utvalget 4,125 i snitt, dette bekrefter at spesialoperatørene har en drive som er sterkt forankret i indre motivasjon. Mange av spesialoperatørene (6/8) trekker frem arbeidsoppgaver og utvikling, og hvilken rolle det spiller for motivasjonen:

Selve arbeidsoppgavene er veldig motiverende for meg, med et stort rom for fleksibilitet. Har liksom fått lov til å drive med det jeg har hatt lyst til, innenfor visse rammer selvfølgelig. Jeg har vært med på å utvikle mange fagfelt, men de er koblet sammen, og derfor føler jeg også en rød tråd i mitt virke over tid. (MJK 002)

Primært har jeg blitt så lenge fordi jeg trives godt med arbeidsoppgavene. Det varierer mye, og det er også noe jeg liker godt. Kan i stor grad selv påvirke hva som er viktig å satse på, og utvikle kapasiteter som igjen utvikler avdelingen og FS. For min del har jeg aldri brydd meg noe særlig om hva stillingen heter eller om lønna er super. (MJK 005)

Tabellen viser noe mer variasjon i påstandene 2, 3 og 4, men overordnet viser også dette en høy score. Påstand 3 fremstår meget sterk med en snittscore på 4,625 og en median på 5. Dette tyder på at spesialoperatørene finner stor mening i den jobben som utføres i FS, og at dette er en sterk drivkraft når turnoverintensjonen skal vurderes for den enkelte.



---

Det å jobbe for noe større enn meg selv, ha stolthet i det jeg gjør, potensielt hjelpe mange andre og hva jeg er villig til å ofre for det. Men jeg er også avhengig av å føle at jeg er relevant, at hvis noe skjer så er jeg der liksom. Føler at FS blir eksponert for veldig mye hendelser, og blir dratt inn i mange forskjellige situasjoner. Vi blir en slags go-to gjeng, og det har også vært viktig for meg. (FSK 001)

Påstand 6 beskriver den mer intense opplevelsen av indre motivasjon, og er i dette utvalget sterk for flere av respondentene. Dette tyder på at flere tenderer mot også prososial motivasjon og at dette er et positivt samspill. Forskingen understøtter en slik tendens, da den faktisk drar frem blant annet høyere organisasjonsforpliktelse, utholdenhet, lojalitet og teamfokus som positive effekter av en synergisk indre og prososialmotivert person (Grant, 2008, s. 55-56; Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 235-236). Selv om spennet er fra 2-5 på påstand 6, ser man av tabellen at flere (3/8) scorer 5 på dette. Det er viktig å ta med seg når en skal bedømme den helhetlige motivasjonen for dette utvalget. På den annen side kan tidspunktet for denne undersøkelsen påvirke respondentens besvarelse ved at svarene reflekterer den siste tids arbeid, og således farge svarene i den ene eller andre retningen, og ikke jobben som gjøres over tid og i helhet. Dette er naturlig for mennesker, ofte er det opplevelser og erfaringer som skjedde sist som ligger fremst i minnet. Dette er forsøkt mitigert ved å minne respondentene på at de skal besvare påstandene med et langsiktig rettoperspektiv og ikke bare siste ukes opplevelser.

Undersøkelsen viser at spesialoperatørene som står lenge i FS er drevet av indre motiver og belønning, og hypotesen vurderes som støttet. Det viser seg at flere antyder at de også har en prososial driver med seg i sin indre motivasjon. En svakhet ved denne undersøkelsen er at jeg ikke har undersøkt for ytre motivasjon. Jeg finner støtte for denne tilnærmingen i litteraturen, som i liten grad bekrefter en samtidig tilstedeværelse av indre og ytre motivasjon, samt at spesialoperasjonsmiljøet det arbeides i fremhever den indre motivasjonens forklaringskraft (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 234; Kuvaas, 2018b, s. 200,203). En annen svakhet mitt materiale er at vi ikke vet om forklaringene også er gjeldende for de som velger å forlate FS. Grunnet denne svakheten kan det derfor ikke bekreftes at dette er unikt for mitt utvalg. Likevel er dette et markant funn, da samtlige i utvalget viser seg å være indre motivert. Noe som styrker denne hypotesen er at samtlige respondenter viser en affektiv jobbforpliktelse, noe som igjen er positivt relatert til indre motiverte arbeidstakere.

Ved å vite mer om hvilken type motivasjon som er driveren for spesialoperatørene våre, kan FS påvirke de faktorer som ligger til grunn for å skape en autonom og bærekraftig motivasjon for

fremtiden (Stone et al., 2009). For det andre kan dette gi et nytt perspektiv på hvilke typer mennesker FS selekterer. Når det viser seg at samtlige av spesialoperatørene i utvalget er drevet av indre motivasjon, hvorfor skal FS bruke tid og ressurser på kandidater som motiveres av ytre faktorer og belønninger? Det er et stort potensiale for tidlig å legge vekt på faktorer som favoriserer personell med evne til å utvikle autonom og bærekraftig indre motivasjon. Likevel har FS erfaring med at motivasjon er noe som kan utvikles over tid. Det handler i starten mest om at den enkelte kandidat har de rette insentiver for å søke seg til FS i utgangspunktet. En personlig vurdering rundt dette er at indre motivasjon som et kriterie for å søke seg til FS muligens kan utelukke også andre gode kandidater, da seleksjon erfaringsmessig er en meget kompleks aktivitet.

### 4.3 Hypotese 2 – Psykologiske behov

«Spesialoperatørene som står lenge i operativ tjeneste opplever at de psykologiske behov tilfredsstilles i tjenesten»

Litteraturen beskriver tilfredsstillelse av de psykologiske behovene som essensielle for utvikling og trivsel, og omtales som *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet* (Deci & Ryan, 2011, s. 19; Johnsen & Eid, 2018, s. 120-122; Kuvaas, 2018b, s. 204; Reeve, 2009, s. 111). Det er dette den indre motivasjonen bygger på, og tilfredsstillelsen av behovene danner også grunnlaget for bærekraftig arbeidsmotivasjon.

Verdier↓	Variabel→	Autonomi	Kompetanse	Tilhørighet
Stor grad		7	0	7
Ok		1	6	1
Liten grad		0	2	0

Tabell 4: Oversikt tilfredsstillelse av psykologiske behov

Hva gjelder behovet *autonomi* viser tabell 4 en overvekt på at dette blir tilfredsstilt i stor grad. Det er nivåmessige forskjeller, til dels store forskjeller på autonomien i patrulje, tropp, skvadron og avdeling. Likevel opplever alle at dette behovet blir tilfredsstilt, og at dette er en viktig faktor for at de trives i FS.

Opplever autonomi som absolutt til stede hele veien i FSK. Stor frihet, alltid fått mye ansvar som igjen har vært en del av motivasjonen. Folk har tillit og gir meg frihet til å gjøre ting slik jeg ønsker, selvfølgelig innenfor rammene og faget. (FSK 002)

---

Samtidig er det også ting som hindrer full uttelling for innovasjon og initiativ, som ligger som noen av pilarene for nettopp autonomi:

De største mulighetsrommene for kreativitet, autonomi og initiativ ligger i intopsperiodene våre. Her hjemme er det viktigere å holde budsjett enn å gjennomføre en god ide som kan gagne avdelingen eller FS på sikt, men man ser ikke gevinsten helt ennå. Innovasjon og militært hierarki er ikke nødvendigvis ting som går godt overens. (MJK 004)

Hva gjelder *kompetanse* er dette ikke like tilfredsstillt hos spesialoperatørene. De aller fleste (6/8) er middels fornøyde, men ingen svarer at dette behovet blir tilfredsstillt i stor grad, til sammenligning med autonomi. Det som går igjen blant spesialoperatørene er at de alle snakker om tiden etter den programfestede interne utdanningen, noe som antyder at alle er tilfredsstillt på det som gjør de norske spesialoperatørene så gode som de er. Det er kompetansen som skal tilføres i tiden etter avdelingskursing de ikke er så fornøyd med. Flere (3/8) hevder at det som tilbys på for eksempel VBU-2 ikke treffer FS så godt, og at man skulle ønske det var muligheter for å påvirke og dreie innholdet mer mot oss slik at utbyttet blir enda større. Dette går igjen blant både offiserer og spesialister:

Jeg synes ikke at FS planlegger det godt nok i forhold til mitt behov. FS er jo en del av Forsvarets system når det kommer til videreutdanning og videre kompetanseheving. Men hvis FS har kapasitet ville vi vært tjent med å utvikle egne offiserer innen taktikk og operasjoner i større grad enn det vi gjør nå. (MJK 001)

Nå har jeg vært på VBU-2, og jeg er usikker på hvor godt det treffer oss i FS. Det er under utvikling, men vi bør se bredere på dette. Se på muligheter i USA for eksempel, der har de mye å velge blant. Nå har vi våpenskolen i FS, men jeg har ikke sett så mye av hva som kommer ut av det og her venter jeg i spenning. (FSK 003)

Hva gjelder sivil utdanning har mange av spesialoperatørene (5/8) dette allerede på plass. Likevel er det flere som snakker om dette som en stor utfordring, spesielt på den måten at FS må bli flinkere til å legge til rette for de fremtidige behovene som kommer fra den yngre garde:

Noe annet jeg kjenner på er å ha en utdanning, og jeg tror Forsvaret blir tvunget til å gi folk en utdanning. Beredskapstroppen i politiet får jo skolepoeng for opptaket sitt som et eksempel. Vi i FS har mer enn nok for å gi studiepoeng, se bare på natur og friluftsliv - det er nok å ta av. Vi

---

har befalskurs, VBU 1-2-3 og ingenting gir oss noe. Dette må endres, samfunnet krever bachelorgrad av de fleste og vi bør kunne sammenligne oss med andre land. Så jeg synes IKKE det er nok fleks for å utdanne seg mens man er i jobb, man må finne ut av ting selv, ordne ting selv og tilpasse dette inn i allerede fulle hverdager. (FSK 001)

Overordnet mener respondentene at behovet for *kompetanse* er tilfredsstillt, men alle ønsker at det settes mer fokus på dette i fremtiden. Det man gjør internt i FS er bra, utfordringen er at det som skjer i Forsvaret generelt ikke nødvendigvis er tilpasset FS' behov og at det derfor bør sees på muligheter for å tilpasse dette eller få denne kompetansen tilført fra sivil sektor. Alle spesialoperatørene i denne studien understreker viktigheten med å ha sivilt anerkjent kompetanse, slik at man også kan være konkurransedyktig i det sivile markedet samt føle verdien av egen erfaring utenfor FS. Dette samsvarer med Lystads (2021, s. 55-56) undersøkelser der nettopp mangel på sivil kompetanseheving var en viktig faktor til at spesialoperatører sluttet i FS. Det handler om å sette opp spesialoperatørene for en fremtid også utenfor FS, og at dette skjer på riktig tidspunkt i karrieren. Dette kan resultere i at spesialoperatørene står lenger, og at de leverer bedre kvalitet i arbeidet grunnet tryggheten en utdanning i bunn gir den enkelte.

Det siste behovet, *tilhørighet*, oppleves som tilfredsstillt i stor grad av de aller fleste (7/8). Dette er ingen overraskelse, da FS må sies å være anerkjent for nettopp dette. Det har for flere av spesialoperatørene i denne undersøkelsen vært en meget stor faktor i hvorfor de har blitt så lenge som det har. Utrykk som tillit, lojalitet, kultur, familie, engasjement og trivsel går igjen, og dette er beskrivende for spesialoperatørenes opplevelse av den sterke tilhørigheten de føler til avdeling og kolleger:

Kulturen i FS har betydd mye for meg. Det å ta vare på hverandre, å være en god kompis og kollega i både med, og motgang. Avdelingen er den nærmeste familien jeg har, og jeg har jo et tettere forhold til de jeg jobber med enn de jeg vokste opp med. Det sier veldig mye. (MJK 002)

Undersøkelsen viser at spesialoperatørene i stor grad opplever at behovene for *autonomi* og *tilhørighet* er tilfredsstillt, og at behovet for *kompetanse* er tilfredsstillt i mindre grad. Hypotese 2 er altså delvis støttet, men jeg legger merke til at spesialoperatørene mener det er store rom for forbedringer innen *kompetanse*. Selv om over halvparten av utvalget har høyere sivil utdanning, fremhever flesteparten at det bør legges mye bedre til rette for at spesialoperatørene kan ta sivil kompetanseheving i operativ tjenestetid. FS har historisk sett preget utviklingen av Forsvaret på mange felt. Det bør derfor også

---

være mulig for FS å peke ut retninger for å bygge kompetanse i Forsvaret. Dagens spesialoperatører har plukket opp gode tiltak blant sine partnerstyrker nasjonalt og internasjonalt. For eksempel nevnes studiepoeng for intern utdanning og betalt studiepermisjon med påfølgende plikttjeneste i FS.

## 4.4 Hypotese 3 – Tilpasning og fleksibilitet

«Spesialoperatørene som står lenge i operativ tjeneste opplever at avdelingene er fleksible og tilpasser tjenesten til forskjellige livsfaser»

Litteraturen viser til at arbeidsmiljøer kan være komplekse og påvirkes av mange ulike faktorer. Steder (2021) sier at FS må forholde seg til faktorer som påvirker avdelingenes kultur og de ansattes holdninger for å beholde personellet lenge. Han fremhever hvordan avdelingenes tilpasninger til livsfaser kan påvirke trivsel og det gode arbeidsmiljøet som motiverer til å fortsette i jobben (2021, s. 13). Min undersøkelse viser at de aller fleste av spesialoperatørene (6/8) svarer at avdelingene viser stor grad av tilpasningsdyktighet og fleksibilitet ovenfor de private behovene de har:

Uten tvil, veldig bra. Det har ALDRI vært noe problem å få fri hvis det er noe jeg skal gjøre eller problemer dukker opp hjemme. Opplevde det senest på en øvelse noen uker tilbake, nest siste dagen fikk vi noe sykdom i huset og da ba jeg om fri. Svaret er god tur, jeg drar rett hjem, ikke noe spørsmål i det hele tatt. Der er vi flinke, og det tror jeg ikke alle ser. (MJK 002)

Flere hevder at det ikke er avdelingene det står på, men den enkeltes evne og vilje til å si ifra når behov dukker opp. Det er ikke avdelingens ansvar å finne forbedringspotensiale rundt den enkeltes situasjon, dette er spesialoperatørenes eget ansvar å melde ifra om. Og dette kan for noen oppleves som utfordrende i starten av karrieren.

Jo eldre en blir, jo mer tør du å ytre hva egne behov er. Det krever selvtillit å si ifra, og da kan det kanskje også sies at lite fleksibilitet i starten for min del hadde noe med at jeg ikke ville stille de største kravene. Sånn sett opplever jeg at det er fleks for å tilrettelegge fra de nærmeste lederne, men at det ikke er en jobb som er fleksibel i seg selv. (FSK 003)

Dette handler altså om dialog mellom den ansatte, ledelsen og HR-apparatet for å tilpasse og tilrettelegge for at den enkelte kan prestere best mulig over tid, i en jobb som i utgangspunktet absolutt ikke er malen for familievennlighet.

---

Vi er selektert og utdannet på å holde kjeft og aldri gi opp, og det biter individet litt i ræva når livet treffer. Jeg har aldri opplevd å få nei når det kommer til private behov, justeringer og tilpasninger jeg trenger for å få livet til å gå rundt. Om du benytter deg av den muligheten er opp til den enkelte. (MJK 004)

Når det kommer til belastning og lang erfaring nevner flere av spesialoperatørene at dette med fleksibilitet går begge veier.

Dette med belastning ser jeg går hardere ut over de med høyere OR-grad, de med erfaring. Dette kan være utfordrende, men jeg ser også at avdelingen husker de som svarer ja og stiller opp. Det er kjempebra, og jeg vil si det så sterkt at dette hyller jeg faktisk. Viser du fleksibilitet, får du fleksibilitet tilbake. Tar du én for laget, huskes det og avdelingen kan tilrettelegge for dine private behov senere. (MJK 005)

Jeg finner også at grunnet den opplevde fleksibiliteten som en stor overvekt av spesialoperatørene (6/8) viser til, vil den enkelte strekke seg for å kompensere for den noe skjeve balansen i jobb/privatliv. Denne balansen er noe som opptar samtlige respondenter, og flere rapporterer at de fortsetter til tross for, og ikke på grunn av en god balanse på dette feltet. Utfordringen med å skape en god balanse forsterkes av pendling på fast basis.

Det er ikke alltid i feriene det er mest verdifullt å være hjemme, noen ganger er det i hverdagen og det glipper man på. Der er det en skjevbalanse i tid, men tiden på jobb har vært så givende at det har vært verdt å være borte. Videre er pendlingen det verste med dette livet her, alle kan ikke dra med seg samboer rundt til små plasser. Det er en kjempebelastning. Jeg vet ikke helt om folk skjønner hvor mye dette betyr for oss. Men at en har vært her så lenge på tross av dette, det sier jo litt. (FSK 001)

Spesialoperatørene har også besvart spørsmål rundt jobbforpliktelse, og alle relaterer seg mest til den samme type forpliktelse; den affektive. Dette er noe litteraturen fremhever som positivt relatert til trivsel på jobb, høy ytelse og den indre typen motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 260; Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 59-64). Den affektive forpliktelsen er sterk hos samtlige respondenter, og denne holdningen ser ut til å ha forklaringskraft på hvorfor spesialoperatørene velger å stå lenge. Dette til tross for at det er mye i privatlivet som forsakes grunnet denne jobben. En av respondentene sier dette

---

om den fleksibiliteten og viljen til å levere for både de over, under og ved siden av seg i trening, øving og operasjoner:

Graden av fleksibilitet som mange av de som jobber i MJK eller FSK er villig til å legge i arbeidet er grenseløs. Det er veldig få arbeidsplasser i Norge, også innen sikkerhet, der folk synes det er helt topp når man møter mandag morgen og får beskjed om å dra tre uker på vidda. Folk snur seg rundt og drar bare; snakkes. Den greia der tror jeg er helt unik, og også det som gjør oss flinke i oppdragsløsning på den operative siden. (MJK 005)

Undersøkelsen viser at spesialoperatørene opplever avdelingene som tilpasningsdyktige og fleksible i forhold til livsfaser og private behov underveis i karrieren. Samtidig er respondentene mennesker som sitter på forskjellige nivåer i FS, og det oppleves forskjeller i utøvelsen av dette. Likevel hevder nesten samtlige av spesialoperatørene (7/8) at tilpasningen og fleksibiliteten har bidratt til at de har stått lenge. Flere hevder at det er den enkeltes ansvar å si ifra når behov oppstår, komme med løsninger og legge til rette for at avdeling kan støtte den enkelte tilbake. Svært få har negative opplevelser knyttet til forespurt individuell tilrettelegging, og dette belyses godt underveis i delkapittelet. Oppsummert er derfor hypotese 3 støttet, men jeg legger merke til at flere opplever balansen jobb/privatliv som meget utfordrende til tider. I tillegg er pendling en stor belastning for den enkelte og dens familie. Jeg finner også at flere forteller om en stor barriere for å åpne seg om nettopp slike utfordringer, og at det er viktig for den enkelte å oppleve at en blir tatt på alvor hvis behov oppstår.

## 4.5 Hypotese 4 – Deployering

«Spesialoperatører som står lenge i operativ tjeneste ser regelmessige deployeringer som en nødvendighet»

Samtlige av spesialoperatørene mener at deployering er meget viktig, av mange grunner. Halvparten sier de ikke hadde vært her nå uten den mengden med operasjoner som har de har vært igjennom i sin karriere, og like mange maler et bilde av fotballtrening versus fotballkamp.

Deployering er utelukkende positivt. Jeg sammenligner det med fotballspillere som trener hver dag. Hvis man bare trener og trener, og aldri får spilt kamp slutter man som spiller. Dette er like sant for oss, du må ha et mål å se frem mot. (FSK 002)

---

Deployeringer handler ikke kun om å krige, det er et mer nyansert og sammensatt bilde enn som så. For mange handler det om relevans, anerkjennelse og at man er god nok til det man trener på.

For meg personlig har det vært veldig viktig. For det første føles det meningsfullt for Norge og avdelingen, at det betyr noe. Å være relevant og bli brukt, uavhengig av hvilket nivå man er på. Da får man tilbake for all treningen og tiden som er investert. Alt det man har trent på og gjort kommer nå i spill, og man utvikler seg og lærer nye ting. Det er også en viktig faktor, at folkene blir egenutviklet og får tilbakemelding på selvoppfattelsen. Samtidig blir man veldig sliten av å deployere, men vi har som regel god tid til å hente oss inn i etterkant. (MJK 003)

Noen (2/8) trekker frem forutsigbarheten rundt stående oppdrag i utlandet, og hva dette gjør med felles mål, retning og generell utvikling.

Det er jo rosinen i pølsa, uten tvil. Under en deployering har man noe konkret å jobbe mot, selv om ikke alt er avklart på forhånd har man et felles mål. Nå har vi hatt en lang periode i Afghanistan på 6 strake år, det har vært veldig givende, interessant, utviklende og motiverende, men også slitsomt for alle. Samtidig også vanvittig enkelt å forholde seg til og forutsigbart. Du vet nøyaktig når neste tur er, hvor lenge den skal være og hva som skjer når man kommer hjem igjen. (MJK 004)

Likevel er det også stor oppslutning og enighet rundt at det ikke trenger å være lange turer til utlandet som er det viktigste hele tiden. Det som kommer frem i intervjuene er at det kan være skarpe oppdrag, og da er det ikke så viktig hvor det er eller hvem du jobber med. Det viktigste er igjen å være relevant, bli brukt og få testet sin humankapital som både enkeltperson og i små team.

Stort sett alle som søker seg til FS har ønsker om å løse oppdrag. For min egen del behøver det ikke være oppdrag i en krigssone eller typiske spesialstyrkeoppdrag, det handler mer om å bli brukt. Å hjelpe andre kan være vel så motiverende, og det trenger ikke være kjent utenfor de som er med på selve aktiviteten. Når vi har så mange flinke folk som er trent for oppdragsløsning, må vi også sette dem til det, ellers mister vi edgen. (MJK 005)

Samtidig er flere (3/8) også opptatt av at deployeringer og skarpe oppdrag er slitsomt, og at det kan bli litt vel mye til tider. Det er belastende med flere lange turer ute over kortere perioder, høyt



---

operasjonstempo, friksjon ute og hjemme, samt evnen til å balansere det mye omtalte jobb/privatliv-forholdet. Andre trekker frem at dette har vært hovedmotivasjonen fra starten i FS, men at de nå beveger seg over i et spor og en livsfase der dette ikke nødvendigvis er det aller viktigste for å opprettholde motivasjonen videre.

Det har uten tvil vært en motivasjonsfaktor å kunne deployere, og ser at det absolutt er noe MJK må ha for å motivere personellet sitt. I tillegg gir det en reell erfaring som er høyst verdifull, anerkjennelse og respekt innad i FS som man ikke skal kimse av. Så det å deployere er litt som å bli selektert- at en også har deployert og bevist ovenfor seg selv og andre at man duger. Nå har jeg kanskje blitt mer moden og ser avdelingens oppdrag i et større bilde enn før, og dermed er ikke deployeringer like viktige for meg som det var før. Ser at andre aktiviteter er like interessante, uten at det innebærer deployeringer til utlandet. (MJK 001)

Hva gjelder dette med belastning over tid ved mye deployering i perioder, er det også respondenter som fremhever at dette kan tilpasses FS` behov og ønsker. MJK har som nevnt stått lenge i Kabul de siste årene, og har også merket de ikke fullt så positive sidene med nettopp deployering. Det ble iverksatt tiltak for å ivareta personellet på en bedre og ny måte:

Jeg tror også det er verdt å nevne at våre siste runder i Afghanistan gjorde vi om på rotasjonssystemet. At vi fikk til det, at vi ble backet på våre forslag, og lov til å gjøre det er viktig å få frem. For Forsvaret har en deployering «alltid» vært enten 3, 4 eller 6 måneder, men det går an å gjøre det på en annen måte. Oppdraget blir løst like godt i andre enden, en må bare tørre å lyse på det med en ny lommelykt. Også prøve det, hvis man ikke prøver blir det ingen endring. Så der vil jeg skryte av FS for å tørre å utfordre de etablerte sannhetene som har dannet seg i Forsvaret over tid: sann har vi alltid gjort det. Vårt syn er at alltid er ikke nå, nå er nå! (MJK 004)

Blant de mest erfarne spesialoperatørene er det flere som snakker om at dette kanskje ikke er like viktig for dem personlig lenger, men at dette er særs viktig for de yngre som skal komme etter.

Jeg opplever at dette også vises blant de som er yngre nå i avdelingen, de er her for å oppleve noe, eventyrlysten og finne litt ut av hvem man er og hva man er god for. Er jo en manndomsprøve, der du kan stå og stirre døden i hvitøyet og finne ut av hvordan en presterer.

---

Har vi ikke deployeringer, så tror jeg vi mister mange av de vi ønsker å ha når det butter litt-  
da forsvinner de! (FSK 001)

Likevel ønsker en å være relevant og stille opp når det trengs, dette ligger i DNA`et til de norske  
spesialoperatørene:

Jeg er der i dag også at jeg vil deployere, men har ikke samme jaget som før. Men jeg er alltid  
der at jeg vil ha én runde til, så det har mye å si fortsatt merker jeg. (FSK 003)

Jeg gleder meg til neste tur, og det blir sårt hvis den turen ikke kommer. Å stå igjen på stasjonen  
når toget går er ikke gøy. (MJK 004)

Studien viser at samtlige av spesialoperatørene mener deployering er meget viktig og en sentral faktor  
på hvorfor de har valgt å stå lenge i FS. Hypotese 4 er derfor støttet, men jeg merker meg noen  
interessante funn. Det første er at flere av spesialoperatørene hevder de ikke nødvendigvis må til  
utlandet i krigsteater over lengre perioder. Det kan også være kortere oppdrag enten ute eller hjemme  
til støtte for andre sektorer. Det handler for de fleste om å være relevante, til nytte og å kunne bidra til  
sikkerhet gjennom oppdragsløsning. Jeg finner også at en overvekt av spesialoperatørene kommer til  
FS med den forventning at de skal deployere. Det siste jeg merker meg er forventningene om at FS  
ikke bare er Forsvarets operative spydspiss, men at man også kan gå i front for å utfordre etablerte  
sannheter og måter å gjøre ting på. Dette hevdes å være en motivasjonsfaktor for flere av  
spesialoperatørene, at det faktisk går fra forslag til gjennomføring grunnet ivaretakelsesbehov.

## **4.6 Hypotese 5 – Rotering i stilling**

«Spesialoperatørene som står lenge i operativ tjeneste opplever rotering i stilling som positivt relatert  
til lang ståtid i FS»

Dette er noe som for de aller fleste i FS er velkjent. Ofte står man, enten som medarbeider eller leder, i  
et krysningspunkt. Valget står da mellom tid i stilling til å bli virkelig god, eller å forflytte seg videre  
opp i hierarkiet. Dette kan være en hårfin balansekunst, da vertikalproduksjonen oftest bes om fra et  
høyere nivå. De som sitter i høyere stillinger kjenner ikke nødvendigvis til alle rådende dynamikker og  
lokale forhold. De aller fleste av spesialoperatørene (7/8) i denne undersøkelsen er positive til rotasjon  
i stilling, men erkjenner at det er store individuelle forskjeller.

---

Tror dette er veldig individuelt, de fleste har nok behov for å utvikle seg hele tiden. For min del har jeg rotert mye fra både skvadron og stab. Mange kan nok føle at det å sitte lenge i samme stilling gjør at de stagnerer. Bør ikke sitte for lenge, da er det fare for å føle seg utlært og kanskje miste motivasjonen. OMT har nok gjort det mulig for folk å sitte lenge i stillinger, resultatet er å kunne få bygge kompetanse og trygghet i stilling. (MJK 003)

At det er forskjeller mellom offiserene og spesialistene er også tydelig, og at dette er noe som påvirker synet på rotasjon i stillinger. Det kommer tydelig frem at det ikke er positivt når begge søyler blir presset til stor rotasjonshastighet samtidig.

Vi må anerkjenne viktigheten av også å bevare kontinuitet, og det er utfordrende. Offiserenes vertikale karrierer må oppveies av en sterk kontinuitet innen spesialist-søylen. Da får vi til felles hukommelse, og at en ikke trenger å gjøre samme feil flere ganger hele tiden. Noen ting trenger man ikke gjøre på nytt. (MJK 005)

Dette forsterkes også av de potensielle konsekvenser av å sette offiserer i stillinger de kanskje ikke har humankapital nok til å mestre.

Jeg vil si at dagens offisersløp utelukkende er negativt for tjenesten, *for* hyppig stillingsskifte er ikke bra. Man blir dyttet videre når man virkelig begynner å bli god, også har vi sett en del uheldige tilfeller der enkelte har blitt dyttet inn i stillinger de absolutt ikke var klar for. Jeg opplever at det i FS er et enormt trykk for å produsere offiserer oppover i systemet. Det er *for* stort fokus på opp og frem, kontra at de skal bli gode nok i det de skal gjøre. I etterkant oppstår det et vakuum av denne prioriteringen. Det blir rett og slett voksesmerter, og vi klarer ikke å etterfylle i nedenfra. Dette fokuset på tickoff heller enn om vedkommende fungerer godt i stillingen synes jeg er meget uheldig i en avdeling som FS. Vi skal jo være helt der fremme hvor marginene er små, og da er vi avhengig av at folkene vet hva de driver med. (MJK 004)

Flere av spesialoperatørene henviser til medbestemmelsesretten når det gjelder rotasjon i stilling, og at dialogen rundt egen karriere er meget viktig for motivasjonen til den enkelte. I tillegg viser flere til at det er naturlig at rotasjon i stilling gir muligheter for utvikling ikke bare oppover, men også horisontalt og nedover hvis ønskelig.

---

Som system tror jeg at vi er tjent med at folk roterer i en viss grad, men jeg er veldig tilhenger av å lytte til den enkelte. Hvis noen ikke ønsker å rotere tenker jeg det er viktig. Noen blir motivert av for eksempel stab, mens andre blir demotivert og det blir derfor kontraproduktivt. Enighet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er veldig viktig, og jeg opplever at det er høy grad av dialog og medbestemmelse før man blir beordret inn i andre stillinger. Kan oppleves som slitsomt for arbeidsgiver, men FS er tjent med det i lengden. (MJK 001)

Jeg tror veldig mange har behov for utvikling og utfordring, det å strekke seg er viktig. Hvis noen sitter i stillinger *for* lenge så tar de også bort mulighetene for de som kommer etter dem. Derfor tror jeg det er sunt med rotering og et trekk oppover. Og til siden eller ned, alle disse retningene må være mulig. (FSK 001)

Undersøkelsen viser at de aller fleste av spesialoperatørene (7/8) er positive til rotering i stilling, og at dette er en god måte å opprettholde stimuli, samt å utfordre og utvikle spesialoperatørene på i FS. Hypotese 5 er derfor støttet, men igjen er det noen punkter jeg merker er viktige for spesialoperatørene. Det første er at rotering i stilling ikke bare er et virkemiddel for å produsere spesialister og offiserer vertikalt, det er også velegnet for å øke bredde, kompetanse og forståelse på samme nivå som forrige stilling. Hvis det brukes *for* offensivt vertikalt, er det flere eksempler fra respondentene på at dette kan få alvorlige konsekvenser i oppdragsløsning. Det andre jeg finner er at medbestemmelsesretten må være klar hva gjelder rotering. Den enkelte spesialoperatør må være delaktig i dialogen rundt egen karriere, stilling og fremtid. Da er dette et verktøy for å motivere, kontra at det blir negative konsekvenser rundt en sak som i utgangspunktet skal være fordelaktig for alle parter. Dog skjer det at avdelingens behov trumfer den enkeltes ønsker og behov, men da er det særs viktig at dette også kommuniseres tydelig. Det tredje og siste jeg finner er at flere av spesialoperatørene trekker frem dette med rotering til andre FS-lokasjoner. Det ønskes at mulighetene for periodisk lokasjonsrotering blir kjent og aktivt brukt som et verktøy. Flere av respondentene påstår at man slik kan ivareta bedre over lengre tid. Tilhørighet er viktig for mange, og her mener spesialoperatørene at det finnes et ubrukt potensiale. Spesielt er dette trukket frem av respondentene som pendler til Rena, men det er også nevnt av flere spesialoperatører fra Bergen.

---

## 4.7 Andre forklaringer på lang ståtid i Forsvarets Spesialstyrker

Det har i intervjuene fremkommet også annen informasjon som kan være interessant for denne studien, men utenfor hypotesenes rammer. Jeg vil derfor i dette delkapittelet legge frem det jeg anser som viktig innenfor FS og ståtid, og derav kan være en fremtidig faktor å hensynta for å beholde spesialoperatører lenger i FS.

Når det gjelder faktorer som har påvirket ståtiden til utvalget skilles det helt klart på om dette har bidratt positivt eller ikke. Det første som skiller seg ut som en positiv faktor for ståtiden er velferdselementene<sup>18</sup>. Dette er delt opp i trivsel/sosialt, helse og økonomi. Når det gjelder trivsel/sosialt er dette en faktor som for samtlige har påvirket positivt. Dette sammenfaller med tidligere omtalt hypotese om det psykologiske behovet *tilhørighet*, og at dette er tilfredsstilt. I tillegg oppgir nesten samtlige at dette har vært en av hovedgrunnene til at de har tjenestegjort så lenge i FS, at det er fellesskapet, det kollegiale, den andre familien som har bidratt til dette.

Hva gjelder velferd innen helse er det mer splittet, men likevel en klar overvekt (6/8) som oppgir at dette har vært en faktor som har påvirket positivt. Ordningen med Vertikal helseforsikring som garanterer for raske helsetjenester er oppgitt som meget verdifull. Spesialoperatørene hevder seg ivaretatt på en meget god måte hvis det har dukket opp fysiske utfordringer som helsetjenesten må kobles inn i. Avdelingsleger er flinke til å henvise og koordinere hvis behov utenfor avdeling: «Det å vite at man har et proft apparat i ryggen gir trygghet. Kan se det i sammenheng med hva andre sivile får av hjelp, det er virkeligheten liksom. Vi har det bra.» (FSK 002)

Med hensyn til den delen av helse som går på trening er det tydelig indikert et skille mellom FSK og MJK. Der respondentene fra FSK føler seg alene og at dette blir på dugnad blant dem selv, er respondentene fra MJK veldig fornøyd med satsningen på Human Performance Program (HPP) og apparatet rundt dette. Innenfor den delen av helse som omhandler kosthold og søvn, hevder spesialoperatørene fra begge avdelinger at det bør jobbes aktivt med for å forbedre dette området. FS skal være, og blir sett på som, eliten innenfor de fleste områder av tjenesten. Når flere opplever at det er på deployeringer man får best mat, og best muligheter for trening blir dette oppfattet som negativt. Igjen nevnes metaforer som omhandler fotball:

---

<sup>18</sup> Velferd er i denne studien definert som å få det en har behov for innenfor de ulike elementene.

---

Ikke godt nok. Vi har ingen som forteller oss noe om trening, kosthold og søvn er ikke til stede. Vi følger jo ikke noe innen vitenskapen når vi gjør noe. En sammenligning kan være mot fotball, og vi liker jo å se oss selv som eliteserien. Men på denne fronten synes jeg vi spiller i åttende divisjon, det er bare dugnadsånd fra oss selv som driver dette. (FSK 001)

Den psykiske delen av helsevelferd er opplevd som et område FS må jobbe videre med for å utvikle. Det er forventet fra flere spesialoperatører at det vil bli et større behov for dette i fremtiden, og at mye handler om bevisstgjøring rundt hvilket tilbud FS faktisk har, og hva de kan tilby av eksterne tjenester.

Den siste delen av velferd, økonomi, er for de fleste (6/8) en faktor som har påvirket positivt. Men dette går på at lønnen er god nok for å ivareta de økonomiske forpliktelsene den enkelte har, ikke at det er et godt system slik det fungerer i dag. De aller fleste (7/8) hevder at belastningen blir større når mye av tilleggene man får baserer seg på aktivitet utenfor normal arbeidstid:

Galskapen med å måle øvingsdøgn må bort, dette er sterkt kontraproduktivt. Det blir jo mørkt til middag halve året, og ståtiden for oss med familie blir påvirket negativt av dette. Vi skal bli best på mye, men man blir ikke best av å jobbe kun kveld eller natt. Man blir best når man har overskudd når man jobber, og når ting er tilrettelagt med en god plan for gjennomføring. New Public Management fungerer ikke i FS. (MJK 005)

Grunnlønnsnivået er omtalt som uakseptabelt, spesielt for de nye spesialoperatørene som kommer til avdelingene. Fastlønn, høyere grunnlønn-mindre tillegg, og at all inntekt er pensjonsgivende er uttalelser som går igjen blant utvalget. Likevel er den økonomiske velferden en faktor som for mange gir trygghet og stabilitet, og på den måten blir dette en ambivalent faktor for ståtiden.

En annen faktor spesialoperatørene drar frem som viktig for lang ståtid er rekreasjon og avkoblingsmuligheter. De aller fleste (7/8) hevder at de gjerne vil ha mer av jobbmessig rekreasjon, og drar frem arenaer som setter teamet i fokus, uten at det er jobb. Med sosiale samlinger som for eksempel klatring i Romsdalen og ski i Hemsdal får man faktisk litt av begge deler. Det er ferdigheter som kan nyttes i jobben, samtidig er ikke fokuset bare på trening og øving som vanlig. At spesialoperatørene får mulighet til lengre ferier og perioder med avkobling fra jobben er for mange også en viktig faktor. Da får de fokusert på andre ting i livet, og dette hevdes å bare få større og større verdi jo eldre en blir. Samtidig er dette også en tid der man kan filosofere om livet og hvordan det kunne sett ut på den andre siden. En del oppgir at det i slike perioder også kan forekomme at

---

spesialoperatørene er noe mindre motivert når man kommer tilbake på jobb. En spesialoperatør drar frem viktigheten av bonusordning i slike perioder:

Å ha en bonusordning som gir insentiv for å fortsette over tid er veldig nyttig i perioder der folk er demotivert. Gjerne etter ferier, spesielt etter jul og sommerferie, der er det mange som går en runde med seg selv om dette er noe en vil fortsette med. Da bør jobben være ekstra fokusert på å motivere folk, da mange har tatt en beslutning som kanskje kan omgjøres. (MJK 005)

Bonus og kontrakter er altså en faktor som for mange er viktig. Flere av spesialoperatørene hevder at bonuskontrakten er det som har fått dem «over kneika». De forteller om en periode i karrieren der de står mellom å fortsette eller å slutte, men at det er utsikten om bonus som fikk dem til å fortsette. Når de da gjør det, utvider de horisonten videre, og forteller at det etter hvert skapes ny motivasjon. Dette omtales som «et springbrett til videre tjeneste og karriere». Kontrakstyper i FS er også hyppig nevnt i intervjuene. De aller fleste (7/8) i utvalget har T-60, og ser på det som en trygghet å vite at de er sikret jobb videre. Dog er det flere som forteller om en uoversiktlig situasjon med hyppige endringer rundt dette med kontrakter, forsterket av OMT siden inntreden i 2016. T-35 oppleves som uforutsigbart av flere, og at dette favoriserer arbeidsgiver i mye større grad enn arbeidstaker. En av spesialoperatørene mener at FS bør gå i front også på dette området og kjempe for en endring i denne kontrakten:

Hva gjelder kontrakter mener jeg T-60 for så vidt er greit, men at T-35 kanskje er den dummeste kontrakten som finnes for en operatør i FS. Hvis vi mener noe med dette, bør det være 40-45 års fokus, og med utdanning underveis eller godkjenning av egen utdanning kan det kanskje reddes. Slik kontrakt og bonus fungerer i dag gir vi folk insentiver for å slutte. Og de slutter når de virkelig begynner å bli en ressurs for FS med tanke på erfaring og modenhet. Her mener jeg FS må tørre å ta kampen med Forsvarsstaben får å få på plass kontrakter som reflekterer FS` behov. Ikke la det skure og gå fordi «systemet er litt tungrodd». (MJK 004)

Samtlige av spesialoperatørene i utvalget har vurdert å slutte en eller flere ganger i løpet av sin karriere. Det har variert når i karrieren dette har skjedd, om det er flere ganger, om det faktisk har vært reelle vurderinger eller bare løsere tanker. Det som ofte går igjen som grunner til dette er sivile studier og manglende muligheter for utdanning i tjenesten. Dette har oftest skjedd i starten av karrieren, når man kanskje ikke visste nok om mulighetene innenfor FS og Forsvarets system. Dog har det vært en

---

reell bekymring for flere at de etter lang og tro tjeneste står igjen på bar bakke uten en formell, sivilt anerkjent utdanning å søke nye utfordringer med. Noen av spesialoperatørene har tatt offisersutdanning eller sivil utdanning underveis, andre har VGS som høyeste sivile utdanning. Felles for dem er at de har satset på en karriere i FS, med T-60 og den sikkerheten det medfører. Flere av spesialoperatørene har også vurdert å slutte i perioder der opplevelse av medbestemmelse for egen karriere og stilling ikke blir ivaretatt. Dette er en stor faktor, og dialog rundt egen fremtid er meget viktig for dem. I tillegg er dette med belastning en faktor som har påvirket flere til å vurdere andre karrierer, men vanligvis er dette greit ivaretatt med rolige perioder og fokus mot andre ting enn det som virker mest belastende over tid.



---

## 5. Avslutning

I dette konkluderende kapittelet vil jeg summere opp studien kort, og presentere de viktigste funnene. Deretter vil jeg omtale forslag til oppfølging av denne studien, samt anbefalte tiltak for å øke ståtiden til dagens og fremtidens spesialoperatører i FS.

### 5.1 Kort oppsummering og konklusjon

Denne kvalitative casestudiens problemstilling er følgende: «Hvilke faktorer bidrar til at spesialoperatører står lenge i Forsvarets Spesialstyrker?» Jeg utarbeidet et sett med 5 hypoteser, basert på eksisterende litteratur rundt motivasjon og turnover, samt egen erfaring. Disse hypotesene ble testet og analysert mot empirien, samlet inn gjennom 8 semistrukturerte intervjuer med spesialoperatører som tjenestegjør i operative skvadroner i MJK og FSK. Empirien belyste også noen forklaringer som i utgangspunktet ikke var dekket av hverken hypotesene eller egen erfaring. Studien har vist at tematikken er kompleks og sammensatt, og at direkte isolerte årsaksforklaringer er utfordrende å presentere. Likevel er funnene i denne studien viktige for å fremskaffe ny kunnskap om hva som påvirker personellet i FS til å stå lenge. Som vist meget forenklet i tabell 5, støttes hypotesene i stort :

#	Hypotese	Vurdering
1	<b>Indre motivasjon</b> - Spesialoperatørene som står lenge i operativ tjeneste er drevet av indre fremfor ytre motivasjon	Støttes
2	<b>Psykologiske behov</b> - Spesialoperatørene som står lenge i operativ tjeneste opplever at de psykologiske behov tilfredsstilles i tjenesten	Støttes delvis
3	<b>Tilpasning og fleksibilitet</b> - Spesialoperatørene som står lenge i operativ tjeneste opplever at avdelingene er fleksible og tilpasser tjenesten til forskjellige livsfaser	Støttes
4	<b>Deployering</b> - Spesialoperatører som står lenge i operativ tjeneste ser regelmessige deployeringer som en nødvendighet	Støttes

<b>5</b>	<b>Rotering i stilling</b> - Spesialoperatørene som står lenge i operativ tjeneste opplever rotering i stilling som positivt relatert til lang ståtid i FS	Støttes delvis
----------	--	----------------

Tabell 5: Oppsummering hypoteser

Samtlige av spesialoperatørene i denne studien er indre motivert. I tillegg viser studien at flere av spesialoperatørene tenderer mot også en prososial driver. Type motivasjon er interessant fra flere perspektiver, herunder organisatorisk og seleksjonsmessig. Videre kan motivasjonstype peke på direkte tiltak som FS kan iverksette i den hensikt å skape en autonom og bærekraftig motivasjon for sitt personell.

Samtlige av spesialoperatørene opplever at de psykologiske behovene for *autonomi* og *tilhørighet* i stor grad blir tilfredsstilt. Behovet for *kompetanse* derimot er ikke tilfredsstilt i samme grad. Den interne kompetansehevingen oppleves som meget god, og i stort dekkende for arbeidsoppgavene som utføres. Det er det innhold og den kvalitet på det Forsvaret tilbyr utenfor avdelingene som ikke treffer spesialoperatørene så godt. Dette eksemplifiseres med videregående befalsutdanning (VBU), samt det som tilbys innen operasjoner og taktikk. Både offiserene og spesialistene mener FS selv kan lage et tilbud som vil dekke behovene i større grad enn i dag. Samtlige av spesialoperatørene vektlegger viktigheten av sivilt anerkjent kompetanse, og dette bør tilbys i operativ tjeneste. Til nytte for både FS og den enkelte, i tillegg viser forskningen at kompetanseheving er et av de viktigste tiltak en arbeidsgiver kan implementere for å beholde sitt personell.

Spesialoperatørene opplever sine avdelinger som fleksible og tilpasningsdyktige, noe som kommer spesielt godt frem når livsfasene endres og andre behov oppstår. Det er den enkeltes ansvar å si ifra, og tilrettelegge for at arbeidsgiver kan støtte hvis behov oppstår. Likevel opplever de fleste at balansen jobb/privatliv er meget utfordrende til tider, og at det finnes en barriere for å stå frem med sine behov. Derfor er det ytterst viktig at avdelingene tar grep hvis slikt inntreffer.

Deployering har for samtlige av spesialoperatørene vært meget viktig for at de har stått lenge i operativ tjeneste. Det er positivt for den enkelte, for teamet, for utvikling og innovasjon, samt for å være relevant og gripbar som et militært maktmiddel. FS er Forsvarets spydspiss, og for å holde seg på topp kan man ikke bare spille treningskamper. Man må testes og få muligheten til å vise evne, vilje og relevans. Spesialoperatørene i FS forventer å deployere, og deployering er viktig for å opprettholde den sterke driveren den enkelte har med seg inn i tjeneste.

---

Rotering i stilling er for de aller fleste (7/8) av spesialoperatørene positivt for lang ståtid. Det er et sterkt virkemiddel for å opprettholde stimuli, samt utfordre og utvikle spesialoperatørene i tjenesten. Likevel viser studien at det er et uutnyttet potensiale i dette virkemiddelet. Rotering er meget godt egnet for å øke bredde, kompetanse og forståelse også i det horisontale planet, og ikke kun for å produsere vertikalt. Videre er dialog og kommunikasjon essensielt for rotering innad i FS. Den enkelte må føle medbestemmelse i egen tjenestekarriere. Det siste påpekte området rotering kan utnyttes bedre er tjeneste på andre lokasjoner. Spesielt for pendlere kan perioder nærmere hjemsted være det som gjør at spesialoperatørene velger å stå lenger, da muligheten for å balansere jobb/privatliv faktisk er tilstede.

Det har underveis i studien fremkommet andre forklaringer på lang ståtid i FS som hypotesenes rammer ikke har fanget opp. Den største faktoren som utelukkende er positiv er *trivsel/sosial velferd*. Nesten samtlige (6/8) av spesialoperatørene hevder dette er hovedgrunnen til at de har tjenestegjort så lenge i FS. Fellesskapet, det kollegiale, - den andre familien har bidratt sterkt. Dette funnet understøttes av funn i hypotese 2, tilfredsstillende av det psykologiske behovet for *tilhørighet*.

*Bonus og kontrakter* er en annen sterk driver for lang tjeneste. Studien viser at nettopp bonus og kontrakter er det som har «fått dem over kneika» i en periode der flere har vurdert å slutte. De utvider egen horisont, motivasjonen endrer seg og spesialoperatørene betegner løsningen som et «springbrett til videre tjeneste og karriere». En annen effekt av dette er jobbsikkerhet og forutsigbarhet. T-60 er for noen en trygghet for den enkelte, familien og avdelingene.

*Rekreasjon og avkobling* oppleves som en positiv faktor for lang ståtid i FS. Samlinger der både fag og sosialt kan være tilstede er positivt, og setter teamet i fokus. Lange ferier gir mulighet for avkobling fra tjeneste, og ivaretagelse av familie og privatliv. Jo eldre spesialoperatørene blir, desto viktigere blir denne faktoren.

Likevel fremkommer det også noen faktorer som ikke bidrar positivt for lang ståtid i FS. Trening, kosthold og søvn går i denne studien under samlebegrepet *velferd innen helse*. Her oppleves det store forskjeller mellom MJK og FSK, der sistnevnte trekker frem trening som det negative ytterpunktet. Trening oppleves som noe som foregår på dugnad blant spesialoperatørene i FSK, mens MJK føler seg godt ivaretatt med sitt HPP. Kosthold og søvn er for hele FS et felt som ikke er godt nok ivaretatt, og samtlige mener dette må prioriteres sterkt.

Den *økonomiske velferden* er i denne studien funnet som tilfredsstillende. Med dette menes det at lønnsnivået sikrer stabilitet og evne til å ivareta økonomiske forpliktelser. Det oppleves likevel som et system som ikke fungerer godt nok. Spesialoperatørene betegner grunnlønnnivået som uakseptabelt,

---

og at aktivitetsbasert inntekt vanskeliggjør balansering av jobb/privatliv. At ikke hele inntekten er pensjonsgivende er nevnt som negativt for tjeneste i Forsvaret, og ikke særskilt for FS. Likevel er det viktig også for personll i FS.

Studien danner grunnlag for videre arbeid innen personellivretakelse i Forsvarets Spesialstyrker. Med bakgrunn i litteratur, empiri, analyse og funn, kan studien være et bidrag på flere måter. For det første kan studien støtte FS' overordnede personellpolitikk. For det andre kan studien fremskaffe ytterligere kunnskap om hvilke tiltak som faktisk viser seg effektive, og gjøre de forskjellige ledelsesnivåer i FS oppmerksomme på nettopp dette. For det tredje kan funn i denne studien også være overførbare til andre deler av Forsvaret, og således ikke være relevant for kun FS. Til tross for at faktorer og årsaker til lang ståtid er sammensatte og komplekse, antar jeg at mange av funnene i denne studien er interessante for også resten av Forsvaret. Spesialoperatørene i FS er mennesker med behov og private hensyn å balansere, på lik linje med resten av de ansatte i Norges væpnede styrker.

## **5.2 Forslag til oppfølging og anbefalte tiltak for Forsvarets Spesialstyrker**

Selv om det etter hvert finnes enkelte masterstudier om norske spesialstyrker i tillegg til omtalt litteratur, er det fortsatt lite forskning innen academia som omhandler FS. Derfor ser jeg også potensiale til at relevant forskning innenfor dette vil kunne ha store påvirkningsmuligheter når fremtidens FS skal utvikles. Klarer man å binde sammen forskning, prosjekter og annen utvikling vil også effekten økes. Jeg vil derfor presentere fire tematikknære retninger jeg anbefaler videre studier innen for å komplettere den forskningen som allerede foreligger, samt fem viktige tiltak FS bør vurdere å implementere for å øke ståtiden ytterligere for spesialoperatørene.

1. Denne studien antyder at spesialoperatørenes motivasjon og behov endrer seg i løpet av tjenesten. Det vil derfor være interessant å få mer kunnskap om hvilke behov de enkelte faser typisk fører med seg. En studie som tar for seg spesialoperatører tidlig i karrieren, rundt bonustid samt de som har stått lenge, for så å sammenligne disse. Slik kunnskap vil kunne gi FS mulighet til å skreddersy tiltak som er spesifikt rettet mot de behov som gjelder for de enkelte gruppene. Dette fordrer mye dialog og fleksibilitet, men gevinsten kan være stor.
2. Empirien viser også at det er en del uklarheter, usikkerheter og misnøye rundt bonus og kontrakt. Mer kunnskap rundt hvilken påvirkning og effekt dette faktisk har på

---

spesialoperatørenes karrierer vil styrke FS. Hva får spesialoperatører til å søke T-60, og hva skjer faktisk med de som gjør det? Blir de lenge i FS/Forsvaret eller er det jobbsikkerheten de primært er ute etter? Fungerer dagens bonus og kontraktløsninger slik intensjonen opprinnelig er? Som nevnt i denne studien kan FS også her ligge i front og utvikle dagens rammer.

3. Usikkerheten med hva det faktisk koster å utdanne en spesialoperatør i FS, bør elimineres ved å fremskaffe kunnskap om nettopp dette. Fakta rundt kostnader og nødvendige investeringer for å *rekruttere – selektere – utdanne* spesialoperatører vil kunne gi klarhet og handlingsrom for tiltak der intensjonen er å *beholde*. Hvilke effekter innen ivaretagelse kan oppnås ved å disponere midler til slike tiltak versus kontinuerlig produksjon av nye spesialoperatører? Slik kunnskap kan også støtte FS i å balansere mengden erfarne og nye spesialoperatører i det personellet man til enhver tid har tilgjengelig for oppdragsløsning.
4. Flere respondenter i denne studien, spesielt offisererne, er bekymret rundt styrkeproduksjon til høyere stillinger. Kunnskap om hvilke utfordringer FS kan stå ovenfor hva gjelder fremtidig produksjon av både spesialister og offiserer til høyere stillinger er viktig. Konturen av en slik utfordring virker å være tilstede. Proaktivt fokus på dette før det blir uhåndterlig, kan sørge for at FS øker effekten med eventuell implementering av tiltak.

**Følgende fem tiltak bør vurderes:**

For det første bør FS legge til rette for sivilt anerkjent kompetanseheving underveis i tjenesten. Enten via godkjenning av intern utdanning eller lage ordninger for spesialoperatørene slik at kompetanseheving skjer til det beste for begge parter i sivil regi. Denne studien viser at mange er bekymret underveis for sin sivile markedsverdi.

FS bør deployere sine spesialoperatører jevnlig. Det må ikke være lange operasjoner utenlands, se heller mot kortere rotasjoner utenfor Norges grenser eller samvirke med andre nasjoners spesialstyrker. Det kan også være nyttig med jevnlig oppdrag for å støtte andre sektorer i Norge eller utenfor landegrensene. Spesialoperatørene ønsker å være relevante og gripbare virkemidler for norske beslutningstakere.

Det tredje tiltaket FS bør fokusere på er utvidede bonus og kontraktmuligheter. Vi vet at dagens kontrakter virker, og det vil kunne være potensiale til å få mer effekt ut av slike løsninger. Dagens kontrakter favoriserer spesialisten og bør gjelde for alle kategorier spesialoperatører. Det er en del pågående studier og forsøk innenfor retensjon i amerikanske spesialstyrker som bør følges opp.

---

Amerikansk SOF har de samme type utfordringer vi ser her hjemme, og spesielt mister de mye essensiell kompetansepersonell i øvre sjikt av karrieren. Videre innen økonomiske virkemidler bør FS gå i front for å løse egne utfordringer med grunnlønn, aktivitetsbaserte tillegg og pensjonsgivende inntekt, til nytte for både FS selv men også for resten av Forsvaret.

FS bør vurdere å tilby rotering i arbeidssted mer aktivt, både for den enkeltes livssituasjon men også for å bygge bredde, kompetanse og økt forståelse. Oslo, Bergen, Rygge, Horten, Ramsund eller andre lokasjoner med FS-verdi bør brukes mer aktivt i egen rotasjonspolitik. Den enkelte må ha medbestemmelse i slike beslutninger, spesielt gjelder dette for FSK med sin store andel pendlere.

Det siste tiltaket denne studien anbefaler er en systematisert tilnærming for å skape en profesjonell kultur innen trening, kosthold og søvn. MJK har sitt HPP, men dette er ikke innført i FSK. FS bør sørge for sine spesialoperatører innen slik velferd, og innføre et helhetlig system som ivaretar personellet også på dette feltet.

Denne studien har fokusert på hvilke faktorer som har vært viktige for de spesialoperatørene som har stått lenge i operativ tjeneste i FS. Vi vet at FS skal utvides og styrkes i tiden som kommer, og dette fordrer at spesialoperatørene står lenger enn i dag. Det er ikke sannsynlig på kort sikt at produksjonen av nytt personell overgår sluttratene som forekommer, sett opp mot fremtidig behov. Det vil derfor være essensielt å iverksette tiltak som har intendert effekt; å beholde spesialoperatørene lenger enn i dag. Gjennom denne studien har det fremkommet kunnskap om faktorer som har bidratt til positiv effekt innen personellivaretagelse og lang ståtid. FS bør fremover fokusere på implementering av anbefalte tiltak fra denne og andre studier, samt måloppnåelse av egne visjoner: «Personellet er den viktigste ressursen i spesialstyrkene, og en forutsetning for å håndtere det fremtidige komplekse operasjonsmiljøet» (Forsvarets Spesialstyrker, 2019, s. 10).

---

# Litteraturliste

- Abbasi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Andersen, M. & Rønneberg, J. R. (2018). *Ordning for militært ansatte; når vi målsettingen? Jobbforpliktelse og vilje til en karriere i Hæren* [Masteroppgave, Universitetet i Tromsø].
- Asch, B. J., Mattock, M. G., Hosek, J. & Nataraj, S. (2019). *Assessing Retention and Special and Incentive Pays for Army and Navy Commissioned Officers in the Special Operations Forces*. RAND Corporation.
- Bakkeli, T. (2014). *Krigere og diplomater: på innsiden av Forsvarets spesialkommando*. Kagge Forlag.
- Boe, O., Nilsen, F., Kristiansen, O., Krogdahl, P. & Bang, H. (2017). Measuring important character strengths in Norwegian Special Forces officers. Proceeding of the International Conference on Education and New Learning Technologies, Barcelona.
- Brekke, T.-H. (2018). *Spesialstyrkenes personlighetstrekk. En studie av organisasjonspsykologiske forhold i Forsvarets spesialstyrker* [Masteroppgave, Forsvarets Høgskole]. FHS Brage. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2585031>
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforl.
- CANSOFCOM. (2020). *Beyond the horizon - A strategy for Canada`s Special Operations Forces in an evolving security environment*.
- Danielsen, T. (2012). "Hos oss sitter kulturen i hjertet" – en antropologisk studie av kultur i Marinejegerkommandoen (FFI-rapport 2012/00516). Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Danielsen, T. (2018). *Making warriors in a global era: An ethnographic study of the Norwegian naval special operations commando*. Rowman & Littlefield.
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M. & Schaninger, B. (2021). 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? *The choice is yours*. McKinsey & Company. Hentet 16.09.2021 fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours?fbclid=IwAR15tNRKDKaQR-kTsHTUoRI0DBx9Xhoik-FbseRkReEBPy1IjlQOSYDZdbI>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2011). Levels of analysis, regnant causes of behavior and well-being: The role of psychological needs. *Psychological Inquiry*, 22(1), 17-22.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Department of the Navy. (2021). *A Blue Arctic - A strategic blueprint for the Arctic*. DotN.
- Dømbe, L.-B. & Bratlie, H. L. (2013). *Kampen om kompetansen; Hva motiverer personell til å bli i Forsvarets organisasjon?* [Masteroppgave, Universitetet i Tromsø].
- Eriksen, S. B. & Kristiansen, T. (2020). *Hvordan beholde kunnskapsmedarbeideren* [Masteroppgave, Universitetet i Tromsø].

- 
- Etterretningstjenesten. (2021). *FOKUS 2021 - Etterretningstjenestens vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer*. <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/fokus>
- Fevang, A. (2018). *Hva koster turnover egentlig?* Hentet 09.05.2022 fra <https://www.ledernytt.no/hva-koster-turnover-egentlig.6130293-311239.html>
- Forsvaret. (2015). *Forsvarssjefens fagmilitære råd -Et Forsvar i endring*. Forsvarsdepartementet.
- Forsvaret. (2019). *FFOD - Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvarsstaben.
- Forsvarets Spesialstyrker. (2019). *Utvikling av spesialstyrkene mot 2030*.
- Forsvarsdepartementet. (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen). (Prop. 111 LS (2014-2015))* <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/>
- Forsvarsdepartementet. (2020). *Evne til forsvar – vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>
- Friberg, J. (2017, 28.10). *SOF Truths*. Hentet 8.9.2021 fra <https://sof.news/sof/sof-truths/>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48.
- Gråtrud, T. (2021). *Innovasjon, kreativitet og forskning er vesentlig for utvikling av spesialstyrkene*. Forsvarets Forum. Hentet 9.9.2021 fra <https://forsvaretsforum.no/forsvaret-meninger-spesialstyrke/innovasjon-kreativitet-og-forskning-er-vesentlig-for-utvikling-av-spesialstyrkene/205583>
- Hammersmark, J. (2010). *Utviklingen av norske spesialstyrker: symbolikk eller militær nytteverdi?* [Masteroppgave, Forsvarets Høgskole].
- Hanson, T., Presterud, A. O. & Lindgren, P. Y. (2021). *Vil du fortsette i jobben for en million kroner?* (FFI rapport 21/01298). Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Heier, T. (2019). *Et farligere Norge?* (1. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Hennigan, W. J. (2017, 11.12). The new american way of war. *Time Magazine*.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Houck, S. C., Dyson, W. & Martin, K. (2022). Give purpose first: using Self Determination Theory as a tool for SOF retention. Hentet 5.3.2022, fra <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/give-purpose-first-using-self-determination-theory-tool-sof-retention>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt Forlag.
- Johansen, I. & Gråtrud, H. (2018). *Fra taktisk elite til strategisk tilrettelegger – hvordan Forsvarets spesialstyrker kan møte fremtidens utfordringer* (FFI-rapport 18/14035). Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Johnsen, B. H. & Eid, J. (2018). *Operativ psykologi*. Fagbokforlaget.



- 
- Kalkvik, G. E. (2016). *Bruk av strategiske styrker: Norske spesialstyrker i perioden 1994-2014* [Masteroppgave, Forsvarets Høgskole].
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kiras, J. D. (2015). A theory of special operations: "These ideas are dangerous". *Special Operations Journal*, 1(2), 75-88.
- Kuvaas, B. (2018a). Hvorfor skifter medarbeidere jobb? *BI Business review*.  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/04/hvorfor-skifter-medarbeidere-jobb/>
- Kuvaas, B. (2018b). The relative efficiency of extrinsic and intrinsic motivation. I A. Sasson (Red.), *At the forefront, looking ahead*. Universitetsforlaget.  
<https://doi.org/10.18261/9788215031583-2018-13>
- Kuvaas, B. (2019, 29.5). *Motivert til å yte sitt beste* [Seminarserie]. Handelshøyskolen BI.  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/05/motivert-til-a-yte-sitt-beste/>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T.M. Andersen & J. Rygge, Overs.) (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Ledernytt. (2020, 12.05). *Slik unngår du å miste dine ansatte*. Hentet 21.10.2021 fra  
<https://www.ledernytt.no/slik-unngaar-du-aa-miste-dine-ansatte.6091565-355436.html>
- Liu, D., Zhang, S., Wang, L. & Lee, T. W. (2011). The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: Test of a multilevel model in teams. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1305.
- Ljøterud, S. (2016). Spesialstyrker. I M. Andersen & G. Ødegaard (Red.), *Militære fellesoperasjoner - en innføring* (s. 220-230). Abstrakt Forlag.
- Lystad, J. (2021). *Should I stay or should I go - Hvorfor slutter operatører i kampskvadronene i Forsvarets Spesialstyrker?* [Masteroppgave, Forsvarets Høgskole].
- Mayo, E. (1993). *The social problems of an industrial civilization*. MacMillan.
- Melien, T. J. (2012). *Våre hemmelige soldater: norske spesialstyrker 1940-2012*. Spartacus.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- NATO. (2017). *AJP-01 Allied Joint Doctrine*. NATO Standardization office (NSO).
- NATO. (2019). *AJP-3.5(B) Allied Joint Doctrine for Special Operations*. NATO Standardization Office (NSO).
- NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*.  
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier*. Universitetsforlaget.
- Olafsen, A. H., Halvari, H. & Frølund, C. W. (2021). The Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration at Work Scale: A Validation Study. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.697306>

- 
- Olsen, T. & Thormodsen, M. (2014). *Forging Norwegian Special Operation Forces* [Masteroppgave, Naval Postgraduate School]. Calhoun.  
<http://hdl.handle.net/10945/42699>
- Persson, C. P. (2019, 3.4). *Abduksjon: Metoden for å finne den beste forklaringen*. Hentet 3.11.2021 fra <https://forskning.no/om-forskning-samfunnsvitenskap/abduksjon-metoden-for-a-finne-den-beste-forklaringen/1317339>
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.
- Ragin, C. C. (2014). *The comparative method*. University of California Press.
- Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion* (5th, Red.). John Wiley & Sons.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet*. Universitetsforlaget.
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (s. 16-41). Fagbokforlaget.
- Spesialstyrkeavtalen. (2019). *Særavtale for spesialstyrker i Forsvaret* (Tjenestetvistloven). FPVS.
- Spulak Jr, R. G. (2007). *A theory of special operations: the origin, qualities, and use of SOF* (JSOU-report 07-7). Joint Special Operations University.
- Steder, F. B. (2021). *Helhetlig personellivaretagelse i Forsvarets spesialstyrker* (FFI rapport 21/00305). Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
- Tammes, R., Bundt, K. H., Grytting, T., Hoel, A. H., Matlary, J. H., Toje, A. & Wilhelmsen, J. (2015). *Et felles løft*. Forsvarsdepartementet.
- Unneland, P. D. (2020). *Psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær* [Masteroppgave, Universitetet i Oslo].
- USSOCOM. (2021). *SOF Truths*. Hentet 24.08.21 fra <https://www.socom.mil/about/sof-truths>
- Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Psychological Inquiry*, 11(4), 312-318. <http://www.jstor.org/stable/1449629>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.
- Wrzesniewski, A., Schwartz, B., Cong, X., Kane, M., Omar, A. & Kolditz, T. (2014). Multiple types of motives don't multiply the motivation of West Point cadets. *Proceedings of the National Academy of Sciences*.  
<https://doi.org/10.1073/pnas.1405298111>

---

# Vedlegg

Vedlegg A – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg B – Intervjuguide

Vedlegg C – Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata

Vedlegg D – Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemd

---

## **Vedlegg A – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***” Hvilke faktorer bidrar til at spesialoperatører står lenge i Forsvarets Spesialstyrker”***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse de faktorer som bidrar til at personell står lenge i FS. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Personellet er FS` viktigste ressurs, og dette er uttalt i mange sammenhenger. Men hva gjør FS riktig, og bra, for å motivere personellet til å stå lenge i stillinger og avdelinger hos oss? Ved å forsterke og bygge videre på disse faktorene kan vi bidra til å øke ståtiden til tiltrengt personell, og i den sammenheng også bidra til å øke mengden personell som jobber i FS. Denne masteroppgaven vil ta for seg personell fra FS (MJK og FSK), er støttet av ledelsen i FS og vil kunne bli en viktig bidragsyter i fremtidens personellpolitikk i FS.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Forsvarets Høyskole er ansvarlig for dette prosjektet, men prosjektets resultater og funn vil kunne bli brukt i FS` videre arbeid innen personellforvaltning og ivaretagelse.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Det trekkes et utvalg fra personell, basert på faktisk ståtid i avdelingene i FS. Ved å sette utvalgskriteriene til et visst antall år i FS, avdelingstilhørighet, OF/OR og spesialoperatør får vi et representativt utvalg på ca 8-12 personer totalt. I dette prosjektet setter vi kravet til minimum 13 års tjeneste i FS, og at kandidaten tjenestegjør i operativ skvadron per i dag. Det er kun spesialoperatører som er inkludert i studien.

---

Denne informasjonen er opplyst fra, og hentet ut i samarbeid med de ulike avdelingenes personellseksjoner og FSST.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Masterskribenten planlegger å gjennomføre et fysisk semistrukturert intervju med deg. Et semistrukturert intervju innebærer samtaler der hensikten er å få en helhetsforståelse av din oppfatning rundt tematikken ståtid i FS. Dette vil foregå på et sted som er egnet for deg, slik at minst mulig tid går bort fra dagligvirket, fortrinnsvis på din arbeidsplass. Samtalen vil bevege seg noenlunde fritt, men er guidet av et sett med spørsmål underveis. Lengden på intervjuet vil være ca. 60 minutter. Det vil bli benyttet lydopptak og notater underveis, og du vil anonymiseres. I selve masteroppgaven kan det bli benyttet sitater og utsagn fra intervjuet, dette vil anonymiseres. I forkant av innlevering og publisering av oppgaven vil det gjennomføres en sitatsjekk slik at du kan verifisere korrekt gjengivelse. Ønsker du å dele opplysninger om helse og sosial status kan dette også bli benyttet i oppgaven. Masterskribenten vil også samle inn og benytte annen informasjon fra avdelingenes personellseksjoner, samt annen informasjon fra FFI og FS rundt Helhetlig Personellivaretagelse (HPI).

### **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 personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. For de av deltakerne som vil kunne oppleve et avhengighetsforhold til masterskribenten siden han selv er en del av FS, vil vi understreke at dette ikke på noen måte vil påvirke fremtidige forhold.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Masterskribenten og veileder vil ha tilgang til dine opplysninger, og for å ivareta din anonymitet vil navn og kontaktopplysninger erstattes med en kode som lagres innelåst på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lydopptak vil også lagres innelåst.

Det vil kunne, gitt størrelsen på avdelingene, skvadronene og antall personer som er aktuelle kandidater, være en teoretisk mulighet for intern gjenkjenning. Gitt tematikken rundt oppgaven, ansees ikke dette som problematisk. Muligheten for gjenkjenning vil ikke være til

---

stede for utenforstående, og vil således ikke være en problemstilling. Dersom dette fortsatt er en bekymring for deg, unngår vi bruk av sitater for å minimere denne muligheten.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Alle opplysninger, opptak og notater slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er sommer 2022.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi 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.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

**Stig Brøvig Østby, Masterstudent Forsvarets Høyskole**  
**[stostby@mil.no](mailto:stostby@mil.no)**  
**41863100**

**Stian Kjeksrud, førsteamanuensis Forsvarets Høyskole**  
**[skjeksrud@mil.no](mailto:skjeksrud@mil.no)**  
**92412429**

**Ved personvernsrelaterte henvendelser tas det kontakt med FHS`  
personvernombud:**  
**Morten Flagestad, studieadministrator Forsvarets Høyskole**  
**[mflagestad@mil.no](mailto:mflagestad@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](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Stian Kjeksrud  
(Forsker/veileder)

Stig Brøvig Østby  
(Masterstudent)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvilke faktorer påvirker spesialoperatører til å stå lenge i Forsvarets Spesialstyrker*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å siteres
- at det tas lydopptak og notater underveis i intervjuet
- at prosjektet kan innhente opplysninger rundt helse, status, ansettelse med mer fra egen organisasjon

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

---

## Vedlegg B – Intervjuguide

### «Hvilke faktorer påvirker spesialoperatører til å stå lenge i FS?»

Først vil jeg si tusen takk for at du tar deg tid til å gjennomføre dette intervjuet. I informasjonsskrivet du har fått tilsendt på mail sier jeg litt om hensikten med dette prosjektet og herunder dette intervjuet: «Jeg skal belyse de faktorer som bidrar til at personellet i FS står lenge»

Men før vi starter skal samtykkeskjemaet underskrives, enten skriftlig her nå, eller bekreftes per mail hvis dette intervjuet foretas over nett.

Alle opplysninger, opptak og notater vil anonymiseres, og alt som kan knyttes til din person eller stilling vil behandles i henhold til personvernloven. Du vil som nevnt i skrivet få mulighet til å sjekke dine sitater og kommentere ytterligere hvis behov før innlevering/publisering av oppgaven. Oppgaven er i sin helhet ugradert, og planlegges innlevert før sommer 2022. Når oppgaven leveres til sensur og godkjennes, vil også all informasjon knyttet til prosjektet bli slettet. Grunnen til at oppgaven er ugradert er for å maksimere utbyttet av dette prosjektet, og for at eventuelle funn også kan være gyldige for andre avdelinger i Forsvaret utover FS.

Selve intervjuet vil foregå som en samtale mellom oss, guidet av en liste med punkter jeg har forberedt. Du kan snakke fritt hele veien, og vi kan gå i dybden hvis det er behov for det på de enkelte punktene. Vi kan fritt bevege oss frem og tilbake mellom punktene hvis det trengs. Jeg vil ta lydopptak av hele intervjuet i den hensikt å analysere, kategorisere og nytte meg av informasjonen som fremkommer for prosjektets formål.

Noen begreper som er viktige i dette intervjuet vil jeg utdype nå.

- *Ståtid* er antall år i tjeneste i FS
- *Deployering* er tjeneste i utlandet, enten med eller for FS
- *Lenge* er i dette prosjektet definert som minimum 13 år

### Spørsmål

For opptakets del, kan du si meg navnet ditt og nåværende stilling?

- 1) Fortelle kort om deg selv og ditt liv så langt (**dette er informasjon studien ikke vil analysere videre, men brukes i en samlebeskrivelse av selve utvalget for å fremheve bredden i utvalget av respondenter. På denne måten unngår vi muligheten for krysskobling av identifiserende opplysninger om den enkelte**)

- Alder, sivil status, familie, bosted, pendling, sivil utdanning etc
- Militær utdanning, alder når til FS, tilsetningsstatus (T-35/T-60), antall deployeringer, lederansvar, etc



- 
- 2) Hva er dine egne grunner til å bli så lenge i FS som du har blitt?
- Snakk dypere rundt de enkelte grunnene, herunder motivasjon (indre, ytre eller prososial), jobbsikkerhet, kultur, HR-ivaretagelse med mer.
  - Dra ut èn hovedgrunn!
- 3) Noen påstander jeg ønsker du skal sette en verdi mellom 1-5 på, der 5 er helt enig og 1 er helt uenig:
1. Arbeidsoppgavene er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min
  2. Det er gøy å jobbe med arbeidsoppgavene mine
  3. Jeg føler den jobben jeg gjør er meningsfull
  4. Jobben min er veldig spennende
  5. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende
  6. Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg
- 4) Jeg vil nå at vi snakker litt rundt din opplevelse av tilfredsstillelse av behov.
- *Autonomi*: Hva er din opplevelse av frihet til egne beslutninger, utførelse av jobben og mulighet for personlig initiativ?
  - *Kompetanse*: Hva er din opplevelse av satsning på kompetanseheving, kurs, tid/penger avsatt og viktigheten av spesialoperatørens ferdigheter og evner? (Siv/mil)
  - *Tilhørighet*: Hva er din opplevelse av samholdet i avdelingen, herunder tillit til kolleger, forståelse hvis problemer oppstår, at folk bryr seg og nærhet til kolleger?
- 5) Hvordan har du opplevd at avdelingen viser fleksibilitet og forståelse for din livssituasjon, og evner å tilpasse og legge til rette for dine private behov?
- Balanse jobb/privatliv
  - Individuelle hensyn
  - Hvilket nivå snakker vi her?
- 6) Hva tenker du om deployeringer, ståtid og lang tjeneste i FS?
- Hva gjør dette med din motivasjon, negativt eller positivt?
- 7) Rotering i stilling i tropp, skvadron, organisasjon eller DIF er en kjent sak for oss i FS.
- Hva tenker du rundt de kompetanse og utviklingsmessige sidene ved dette, og er det positivt eller negativt for tjenesten?

---

8) Har disse faktorene hatt noen påvirkning på din ståtid:

- Tilpasning til livsfasen du har vært i underveis
- Likhet og rettferdighet blant operatørene
- Rekreasjon og avkobling
- Velferd (få det man har behov for; helse, trivsel, økonomi og sosialt)
- Anerkjennelse
- Ivaretagelse
- Kontrakt og bonus

9) Hva mener du om avdelingens og FS` verdier og normer? Identifiserer du deg med disse og hva har dette betydd for egen tjeneste?

10) Vi har alle kjent på en slags forpliktelse til å bli i jobben, hva mener du er den sterkeste driveren for din ståtid av disse 3 under:

1. Jobben har gitt meg mye, jeg gir noe tilbake, det er illojalt å slutte
2. Ønsker å bidra til fremgang, liker meg der, føler meg som en del av organisasjonen
3. Trygghet, investering over tid og at det ikke er verdt å gjøre noe annet

11) Hva er det viktigste for deg for å fortsette karrieren din i FS/Forsvaret?

12) Har du noen gang vurdert å slutte i FS, og hvis ja hva har grunnene til det vært?

13) Hva mener du er det viktigste tiltaket for å beholde det personellet vi har *lenger*?

14) Hva tenker du om din videre karriere?

- Horisontal eller vertikal?
- Har du en karriereplan på bordet?

Er det noe mer du synes er viktig å få med, som vi ikke har snakket om?

Takk for tiden din, og en god prat!

Mvh  
Stig Brøvig Østby  
[stostby@mil.no](mailto:stostby@mil.no)  
41863100V

---

## Vedlegg C – Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata



### Vurdering

**Referansenummer**

515926

**Prosjekttittel**

Masteroppgave "Hvilke faktorer påvirker spesialoperatører til å bli lenge i FS?"

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

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

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Stig Brøvig Østby, stostby@mil.no, tlf: 41863100

**Prosjektperiode**

20.09.2021 - 24.06.2022

**Vurdering (1)**

---

**08.09.2021 - 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 med vedlegg den 08.09.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

---

NSDs vurdering forutsetter at eventuelle nødvendige tillatelser fra forsvaret/forsvarets forskningsnemnd er innhentet før behandlingen av personopplysninger igangsettes.

#### **TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 24.06.2022

#### **LOVLIG GRUNNLAG FOR UTVALGET**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte i utvalget til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 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 samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### **LOVLIG GRUNNLAG FOR TREDJEPERSON**

Prosjektet undersøker motivasjon og prioriteringer i karriere og livsvalg for ansatte i forsvarets spesialstyrker. Under intervjuene vil det i denne forbindelse kunne fremkomme enkelte opplysninger om parter, barn og andre slektninger. Det skal bare registreres alminnelige kategorier av personopplysninger om tredjeperson. Omfanget av opplysninger per person vil være særs begrenset. Det er den ansatte og hans livsvalg som er i fokus. Prosjektet gjør aktive tiltak for å minimere ulempe og risiko for tredjeperson, blant annet oppfordres deltagerne til å unnlate navn, irrelevante tredjepersonopplysninger vil fjernes i transkripsjon og samtalen styres for å minimere fremkomsten av opplysninger om tredjeperson.

Prosjektet vil behandle personopplysninger om tredjeperson med grunnlag i en oppgave av allmenn interesse. Vår vurdering er at behandlingen oppfylder vilkåret om vitenskapelig forskning, jf. personopplysningsloven § 8, og dermed utfører en oppgave i allmenhetens interesse.

Lovlig grunnlag for behandlingen av alminnelige personopplysninger er dermed at den er nødvendig for å utføre en oppgave i allmenhetens interesse, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav e, samt for formål knyttet til vitenskapelig forskning, jf. personopplysningsloven § 8, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 3.

Behandlingen er omfattet av nødvendige garantier for å sikre den registrertes rettigheter og friheter, jf. personvernforordningen art. 89 nr. 1.

#### **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/ ved at den registreres rettighet og friheter er sikret.

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles 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**

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

Vi vurderer at det kan unntas fra den individuelle informasjonsplikten til tredjeperson ettersom det vil være uforholdsmessig vanskelig å informere jf. 14.5.b. I vår vurdering har vi vektlagt at omfanget av opplysninger om tredjeperson vil være begrenset og behandlingstiden relativt kort.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17) og begrensning (art. 18). i tillegg vil utvalget ha rett til dataportabilitet (art. 20) og tredjepersoner til protest (art. 21).

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/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

### **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://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-utmeldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

### **OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

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

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen

Lykke til med prosjektet!

---

# Vedlegg D – Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemnd



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

---

**Vår saksbehandler**

Borghild Boye, bboye@mil.no  
+4723 09 57 55, 0510 5755  
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

**Vår dato**

2021-10-15

**Vår referanse**

2021/032035-005/FORSVARET/ 002

**Tidligere dato****Tidligere referanse**

---

**Til**

Stig Brøvig Østby

.

..

**Kopi til**

Forsvarets spesialstyrker

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 1. september 2021 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 spesialoperatører til å stå lenge i FS?» Det skal gjennomføres intervju med spesialoperatører i Forsvarets spesialstyrker, og tillatelse er innhentet fra avdelingen.

### 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 har myndighet til å behandle 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.

Med de endringer som er gjennomført i intervjuguiden etter dialog med nemnda og møte gjennomført 14. oktober 2021 er søknaden vurdert 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 24. juni 2022.

### 4 Vilkår 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 følgende e-postadresse: [fhs.datautlevering@mil.no](mailto:fhs.datautlevering@mil.no)

---

<b>Postadresse</b> Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	<b>Besøksadresse</b> Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge	<b>Sivil telefon/telefaks</b> /  <b>Militær telefon/telefaks</b> 99/0500 3699	<b>Epost/ Internett</b> postmottak@mil.no www.forsvaret.no  <b>Organisasjonsnummer</b> NO 986 105 174 MVA	<b>Vedlegg</b>
--	---	---	--	----------------

2 av 2

---

Sven G. Holtsmark  
professor  
leder av forskningsnemnda

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