

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn: Anna Victoria Johansen

Liaisonering i totalforsvaret -
samvirke eller sovepute?

Dato: 27.nov.2021

Totalt antall sider: 100



NORD
universitet

www.nord.no

SAMMENDRAG

På bakgrunn av revitaliseringen av totalforsvaret og det økte fokuset på sivil-militært samarbeid fra statsapparatet har oppgaven sett dagens lys. Etter en gjennomgang av eksisterende forskning ble det avdekket et forskningsgap knyttet til bruken av faste liaisons, og en nylig utviklet modell knyttet til interorganisatorisk samvirke utviklet av Larsson, Alvinus, Bakken og Hærem ble valgt som teoretisk rammeverk for analyse av empiri. Gjennom problemstillingen **Hvordan optimalisere bruken av liaisons for å øke samvirket i totalforsvaret?** søker oppgaven å finne svaret på hvorvidt utvekslingen av liaisons bidrar til økt samvirke i totalforsvaret, eller om bruken av liaisons blir en sovepute for avsender. Gjennom intervjuer med faste liaisons og deres linjeledere på strategisk nivå ble data samlet inn og ved bruk av tematisk analyse ble mengden informasjon redusert ned til håndterbar empiri som svarer ut oppgavens forskningsspørsmål. Disse funnene analyseres så opp mot valgt teori. Analysen viste hvordan det er rom for videreutvikling av liaisonens rolle, men avkrefter samtidig myten om liaisonen som sovepute. Oppgaven konkluderer med at bruken av liaisons bidrar til den kontinuerlige forbedringen av det interorganisatoriske samvirket i rammen av totalforsvaret.

1.kapittel beskriver bakgrunnen for valg av tema og problemstillingen presenteres med tilhørende forskningsspørsmål. I 2.kapittel presenteres oppgavens metodiske valg, samt utvalgsstrategi og datainnsamling. I kapittel 3 presenteres teori innenfor totalforsvar, sivil-militært samarbeid, samfunnssikkerhet, samvirke og liaisonering. Kapitlet avsluttes med presentasjon av modell for interorganisatorisk samvirke og det identifiserte forskningsgapet. I kapittel 4 presenteres funnene fra empirien og forskningsspørsmålene besvares, basert på den tematiske analysen beskrevet i kapittel 2. Kapittel 4 deles inn i tre underkapitler basert på forskningsspørsmålene knyttet til seleksjon, daglige ansvarsområder og anbefalinger til videreutvikling, og resultatene fra kapitlet tas med videre inn i kapittel 5. Kapittel 5 deles opp i underkapitler basert på kategoriene i modellen til Larsson et al, her drøftes konklusjonene på forskningsspørsmålene opp mot modellen, og liaisonenes bidrag til økt samvirke som en konsekvens av dette. Til slutt presenteres konklusjonen i kapittel 6, basert på oppsummeringene i foregående kapitler. I sammenheng med konklusjonene presenteres teoretiske og praktiske implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

ABSTRACT

This paper is the result of a revitalization of the total-defense-concept in Norway and an increased focus towards civil-military cooperation from the Norwegian Government. By reviewing existing research I have identified a knowledge gap concerning the use of permanent liaison officers in the total-defense-concept. Furthermore, I have employed a new model for inter-organizational cooperation from researchers Larsson, Alvinuis, Bakken and Hærem as a framework for analyzing my empirical results.

This paper will attempt to answer the following problem statement: «How may the cooperation within the total-defense structure be improved through the use of liaison officers?».

My research examines whether the exchange of permanent liaisons does contribute to an improved cooperation within the total defense, or whether these liaisons tend to become an alibi that allow their parent organizations to relax. Data was collected through interviewing liaisons and the leaders who manage them at the strategic level. My empirical findings are the result of analyzing the data with a thematic model and comparing them to existing theories. My work shows a potential for developing the roles and responsibilities of our liaisons further and concludes that our liaisons do contribute to a continuous improvement of inter-organizational cooperation in the Norwegian total-defense.

The first chapter describes my background for choosing this topic and presents my research question. In the second chapter I present the methodical choices. Chapter three is a presentation of relevant theory within the fields of total defense, civil-military cooperation, state security, cooperation and liaison activities. The chapter concludes with a presentation of a model for inter-organizational cooperation and the research gap. Chapter four presents my empirical findings and answers the research questions based on the thematic analysis found within chapter two. I have chosen to divide chapter four into three sections that correspond with research questions about selection, daily responsibilities and recommendations for future improvement. Conclusions from chapter four are utilized in chapter five where I employ the model from Larson et al. to discuss conclusions from my research questions against this model and the effects of liaison activities. Finally, in chapter six I present a conclusion based on the findings from all chapters above. I have also written about theoretical and practical implications as well as suggestions for further research in this field.

NÅR DET KJEM TIL STYKKET

År ut og år inn har du site bøygd yver bøkene,
du har samla deg meir kunnskap
enn du treng til ni liv.
Når det kjem til stykket, er det
so lite som skal til, og det vesle
har hjarta alltid visst.
I Egypt hadde guden for lærdom
hovud som ei ape

Olav H. Hauge

Fra sikring og informasjonssikkerhet på Universitetet i Stavanger høsten 2012 til masteroppgave ved NORD universitet høsten 2021, dette er kronen på verket. Nå er det over. Takk til veileder Gjert Lage Dyndal for støtten til denne oppgaven. Takk til alle som har lest, diskutert og heiet på meg i årevis. Heldig er jeg som har fått lov til å holde på sånn her i ni år. Tiden vil vise om gjengen min takler min tilstedeværelse på fulltid. Sist men ikke minst: Takk til meg selv, det ordner seg for flinke jenter!

1. INNLEDNING	8
1.1 Aktualisering	9
1.2 Problemstilling	11
2. METODE	12
2.1 Valg av metode	12
2.2 Valg av forskningsdesign	13
2.5 Metodiske styrker og svakheter	18
2.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)	19
2.5.2 Troverdighet og overførbarhet (intern og ekstern validitet)	19
2.6 Egen rolle som forsker	21
3. TEORI	23
3.1 Totalforsvaret, sivilt-militært samarbeid og samfunnssikkerhet	23
3.2 Forsvarssektorens rolle i totalforsvaret og samfunnssikkerheten	25
3.3 Organisering av beredskap og krisehåndtering	27
3.4 Samvirke	29
3.5 Liaisonering	30
3.6 Eksisterende forskning/Litteratursøk	34
3.6.1 Litteratursøk nr en, for forståelse og kartlegging	34
3.6.2 Litteratursøk del to.	36
3.7 Forskningsgap	39
4. EMPIRISKE FUNN	41
4.1 Seleksjon av liaisons på strategisk nivå	41
4.1.1 Erfaring som grunnlag for strategisk helhetsforståelse	42
4.1.2 Personlighet som bygger tillit og skaper troverdighet	43
4.1.3 Men hva skal jeg gjøre? Rolle- og forventningsavklaring	44
4.1.4 Oppsummering seleksjon av liaisons på strategisk nivå	46
4.2 Liaisonens daglige arbeidsoppgaver	47
4.2.1 Koble løse tråder - liaisonen som bindeledd	48
4.2.3 Den beredskapsklare liaisonen og planverket	51
4.2.4 Oppsummering av liaisonens daglige arbeidsoppgaver	53
4.3 Videreutvikling for økt samvirke	53
4.3.1 Utveksling og organisering mellom ulike nivåer	54
4.3.2 Tilstedeværelse - hjemme, borte, uavgjort?	56
4.3.3 Oppsummering videreutvikling for økt samvirke	58
4.4 Oppsummering empiriske funn	58

5. ANALYSE OG DRØFTING	60
5.1 Grunnleggende faktorer	60
5.1.1 Interorganisatorisk nærhet	60
5.2 Uformelle prosesser og praktisk innsats	72
5.2.1 Uformelle prosesser	72
5.3 Interorganisatorisk tillit og samarbeid	77
6. KONKLUSJON	80
6.1 Oppsummering	80
6.2 Teoretiske implikasjoner	83
6.3 Praktiske implikasjoner	83
7. REFERANSER	85
8. VEDLEGG	90

Oversikt over figurer

Figur 1.	Oversikt over utvekslingen av faste liaisoner
Figur 2.	Oversikt over informanter
Figur 3.	Oversikt over kategorier for analyse
Figur 4.	Interorganisatorisk samvirke - en modell av Larsson et al
Figur 5.	Empiri - undertema seleksjon
Figur 6.	Empiri - undertema arbeidsoppgaver
Figur 7.	Empiri - undertema utvikling
Figur 8.	Analyse - oversikt grunnleggende faktorer
Figur 9.	Analyse - oppsummering grunnleggende faktorer
Figur 10.	Analyse - oversikt uformelle prosesser og praktisk innsats
Figur 11.	Analyse - oppsummering uformelle prosesser og praktisk innsats
Figur 12.	Analyse - interorganisatorisk tillit og samarbeid, oversikt og oppsummering

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1	Godkjenning NSD
Vedlegg 2	Informasjonsskriv til informanter
Vedlegg 3	Intervjuguide liaisoner
Vedlegg 4	Intervjuguide linjeledere

Begrepsordliste

NATO	North Atlantic Treaty Organization (Atlanterhavspakten)
FFOD	Forsvarets fellesoperative doktrine
FOH	Forsvarets operative hovedkvarter
FST	Forsvarsstaben
SITSEN	Forsvarsstabens situasjonssenter
POD	Politidirektoratet
DSB	Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
TRJE18	Trident Juncture 2018
KSE	Krisestøtteenheten i Justis og beredskapsdepartementet
FSAN	Forsvarets sanitet
HV	Heimevernet
NOU	Norsk offentlig utredning
KSE	Krisestøtteenheten, underlagt justis- og beredskapsdepartementet
CIMIC	Civil-military cooperation
FFI	Forsvarets forskningsinstitutt
SA	Situational awareness/situasjonsforståelse
Resiliens	Evnen til å motstå, håndtere og gjenoppta normal drift i forbindelse med ulike former for kriser.
Samvirke	Nødvendig felles innsats for å nå et mål man ikke kan nå alene
Liaison	Bindeledd mellom to organisasjoner
Statssikkerhet	Ivaretagelsen av statens eksistens, vår suverenitet, territorielle integritet og vår politiske handlefrihet.
Samfunnssikkerhet	Å være forberedt på, og å kunne håndtere hendelser som truer grunnleggende verdier og funksjoner og setter liv og helse i fare

1. INNLEDNING

I et land med begrensede ressurser må alle aktører bidra. I Norge er totalforsvarets kjernekonsept å utnytte samfunnets samlede ressurser for å møte større kriser.

Der det gamle totalforsvaret var Norges løsning på total krig skal det nye totalforsvaret sikre samfunnets resiliens i alle faser. Det nye totalforsvaret som konsept beskriver en struktur og et samarbeid som skal utføres i både fred, krise, konflikt og krig. Forsvarets primæroppgave er knyttet til statssikkerhet, og de sivile myndigheter har ansvar for samfunnssikkerheten. I et samfunn preget av en større grad av hybride trusler vil aktører være gjensidig avhengige av hverandre. Norges beredskap kjennetegnes av en markant sektorvis oppdeling på grunn av regjeringens konstitusjonelle ansvar overfor Stortinget, samtidig som ressursene er så begrensede at ingen sektor er robust nok til å takle en større hendelse alene (Norheim-Martinsen, 2019, s,136).

Gjeldende samfunnssikkerhetsmelding beskriver hvordan det sivilt-militært samarbeid har fått økt fokus de siste årene, og hvordan Norge gjennom NATOs artikkel 3 er forpliktet til å sikre resiliens i viktige samfunnsfunksjoner. (Meld. St. 5, 2020, s.58). Dette krever en oversikt over hvilke ressurser man kan spille på, hvilke kapasiteter disse har og hvordan man kan utnytte disse med optimal effektivitet og produktivitet (Meld. St. 5, 2020, s.58).

Fimreite, Lango, Lægreid og Rykkja (2014, s.11) er blant de som hevder at norsk statsforvaltning ikke er innrettet for å håndtere sektorovergripende utfordringer. Sett i sammenheng med det økte behovet for samvirke, og gjeldende samfunnssikkerhetsmelding er det behov for å identifisere måter samvirket kan forbedres på. Totalforsvaret ikke bare er et system, men i stor grad avhengig av menneskene som bemanner systemene. Derfor er liaisoner en viktig brikke i arbeidet med å bygge relasjoner og gjensidig forståelse (Norheim-Martinsen, 2020, s 157.) På bakgrunn av manglende forskning på området, og ønsket om å bidra til en videre utvikling av det nye totalforsvaret vil denne oppgaven se på utvekslingen av liaisoner på strategisk nivå i rammen av totalforsvaret. Dette gjøres gjennom faktorene seleksjon, erfaring og videreutvikling, som igjen analyseres opp mot en modell for interorganisatorisk samvirke utviklet av Larsson, Alvinus, Bakken og Hærem (2021). På den

måten vil oppgaven se på forventninger før utførelse, realiteten i utføringen og momenter til utvikling av rollen som liaison på strategisk nivå i totalforsvaret, faktorer som også beskrives i modellen til Larsson et al. I modellen til Larsson et al anbefales det videre forskning på roller som jobber i grensesnittet mellom organisasjoner, et moment som støtter denne oppgavens fokus.

1.1 Aktualisering

I 2016 lanserte regjeringen Totalforsvarsprogrammet, med to overordnede målsetninger:

1. Å videreutvikle totalforsvaret, herunder å videreutvikle sivile myndigheters og det sivile samfunnets støtte til Forsvaret (Meld. St. 5, 2020, s.60).
2. Å styrke motstandsdyktigheten i kritiske samfunnsfunksjoner (Meld. St. 5, 2020, s.60).

I oktober 2020 ble samfunnssikkerhetsmeldingen og Forsvarets langtidsplan lansert på samme pressekonferanse, og i regjeringens pressemelding i den anledning understrekes behovet for økt sivil-militært samarbeid. For å lovfeste endret praksis ble det høsten 2020 sendt ut høringsforslag til endringer i Forsvarsloven, og denne inkluderer forslag til endringer i bistandsinstruksen slik at Forsvarets støtte til andre aktører enn Politiet er nedfelt i lovtekst.

Fagfeltet samfunnssikkerhet har siden tidlig 2000-tallet fått større og større fokus i samfunnet, og denne oppgaven vil fokusere på hvordan dette krever et økt grad av samvirke. Godt samvirke bidrar til resiliens, altså samfunnets evne til å håndtere kriser som oppstår, samtidig som man opprettholder fungerende samfunnsfunksjoner, og en faktor som preger dagens totalforsvar. Om rammen for totalforsvaret er ny, så har fagfeltet beredskap og samvirke vært gjenstand for forskning over tid.

Fimreite, Lango, Læg Reid og Rykkja belyser en rekke utfordringer ved norsk beredskap og krisehåndtering i boken “organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering”. Allerede innledningsvis peker forfatterne på det samfunnsmessige behovet for forskning på samordningsmekanismer i en tid preget av nye former for samordning, spesialisering og styring som utfordrer de etablerte ordningene (2014, s.12). De samme momentene påpekes i boken Norheim-Martinsen er redaktør for i 2019, dette viser hvordan også det nye totalforsvarskonseptet preges av de utfordringer som møter resten av beredskaps-Norge. Kristiansen, Magnussen og Carlstrøm belyser også viktigheten av samvirke for økt resiliens i

samfunnet i sin bok. (samvirke, en lærebok i beredskap, 2017, s.11).

Ved økt samvirke øker behovet for forståelse og kunnskap om “de andre”. En masteroppgave med fokus på kartlegging av dagens bruk, som undersøker hvorvidt liaisonen kan bidra til økt beredskap gjennom kjennskap til og bidrag inn i andre etater vil være et bidrag inn i et fagfelt med fornyet fokus, og kunne bidra til økt kvalitet på samvirket. Totalforsvaret som forskningsfelt er stort, og det finnes lite forskning basert på den nye forståelsen og hvilke faktorer som kan øke institusjonalisering av relevante funksjoner. Ved å fange erfaringer fra utvalgte liaisons på strategisk nivå, samt de som mottar det de skal levere er formålet å belyse utfordringer, dra lærdom av og kunne komme med anbefalinger til fremtidig fokus, og samtidig teste modellen til Larsson et al (2021). Formålet med oppgaven er å bidra til økt bevissthet om potensialet i rollen, for eksempel i forbindelse med bygging av situasjonsforståelse, utarbeidelse av planverk og kjennskap til samvirkeaktørene.

Samvirke kan utføres på flere måter, et av verktøyene kan være liaisonering. Mangelen på konkrete føringer innen fagfeltet er en av årsakene til valgt fokus i denne oppgaven. Som nevnt beskrives liaisonering kun kort i ulike fagbøker, og i Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD, 2019). DSB har utarbeidet en veileder for liaisonering, men denne gjelder kun liaisonering ved hendelser eller under øvelser. Denne er for tiden under revidering i regi av DSBs tidligere liaison til FOH.

Med fast jobb i Hæren og en akademisk bakgrunn fra studier innen krise og beredskapsledelse har jeg faglig forståelse for viktigheten av et fungerende samvirke mellom ulike samfunnsaktører. Av den grunn ønsker jeg å gi mitt bidrag til operasjonaliseringen av det nye totalforsvaret. Dette vil jeg gjøre gjennom å se på en spesifikk måte å drive samvirke på, fast liaisonering. Min nåværende erfaring med liaisonering begrenser seg til mottak av liaisons i forbindelse med øvingsaktivitet, og en opplevelse av at disse ikke gir det utbyttet man har behov for om de ikke er tilstrekkelig kjent med egen rolle, egen organisasjon eller mottakende organisasjon.

1.2 Problemstilling

Som beskrevet i innledningen vil oppgaven handle om totalforsvaret, med fokus på behovet for samvirke mellom aktørene for å nå felles mål. For at organisasjoner skal kunne jobbe sammen på tvers kreves det kjennskap til hverandre, noe som kan oppnås på flere måter. Felles utdanning, trening, øving, møter og samarbeidsforum bidrar alle til økt kjennskap til hverandres kapasiteter og planer. Utveksling av liaisons er også et viktig element i dette samvirket, og utføres i all hovedsak under øvelse eller ved reell krisehåndtering. Det er også slik at noen gjør dette på fulltid, en funksjon som i liten grad er forsket på og hvor man kan dra stor nytte av økt kunnskap om emnet. På bakgrunn av dette er det avdekket et behov for å se nærmere på bruken av liaisons, både før, under og fremover. Denne oppgaven vil derfor gå nærmere inn på hvilke faktorer det tas hensyn til under seleksjon, hvilke arbeidsoppgaver liaisonen utfører, og hvordan man kan legge til rette for en enda bedre utnyttelse av ressursen. Problemstillingen har til hensikt å vise hva jeg ønsker å finne svar på gjennom forskning og ut ifra beskrivelsen over stilles spørsmålet:

Hvordan optimalisere bruken av liaisons for å øke samvirket i totalforsvaret?

For å svare på hovedproblemstillingen vil forskningsspørsmålene under være grunnlaget for tolkning av empiri og presentasjonen av empiriske funn vil besvare forskningsspørsmålene. Funn fra empirien tas så videre inn i analysen, som vil ha to formål. Det ene målet er å avdekke hvorvidt terrenget (empiri) stemmer med kartet (teori). Det andre formålet er å se hvordan ukjent terreng (empiri) kan utvide kartet (teori). Også her vil forskningsspørsmålene bidra gjennom en forståelse av både seleksjon og nåværende status, samt informantenes egne innspill til videreutvikling.

- 1. Hvilke faktorer vektlegges ved seleksjon av liaisons på strategisk nivå?**
- 2. Hva er den faste liaisonens rolle i det daglige?**
- 3. Hvilke innspill har informantene til forbedring av liaisoneringen?**

2. METODE

Hverdagskunnskap skapes på bakgrunn av erfaringer vi gjør oss, gjennom tradisjoner, vaner og situasjoner vi opplever. Forskningskunnskap derimot, fremkommer gjennom egne metoder, basert på systematiske fremgangsmåter, kritisk refleksjon, beskrivelser og teorier. På denne måten kan man si at hverdagskunnskap er erfaringsbasert, og vitenskapen er forskningsbasert (Madsbu og Pedersen, 2011, s. 13-23.) Formålet med forskning er å etablere vitenskapelig troverdig og gyldig kunnskap om et tema, og forskjellen mellom vitenskapsteori og hverdagsteori er måten den er etablert på (Jacobsen, 2015, s.14).

Kapittel 2 beskriver fremgangsmåte for innsamling av data og hvordan innsamlet data har blitt analysert på en slik måte at det kommer ut som vitenskapelig kunnskap i den andre enden. Dette vises gjennom de metodiske valg som er tatt, gjennom en beskrivelse av forskningsmetodikk, innhenting av empirisk materiale og behandlingen av denne. Kapitlet avsluttes med en beskrivelse av momenter knyttet til oppgavens validitet, reliabilitet og etiske utfordringer.

2.1 Valg av metode

Metode vil si å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al, 2020, s.21) Det handler om hvordan man går fram for å innhente informasjon om virkeligheten, hvordan denne analyseres og hva den skal fortelle oss (Johannessen et al, 2020, s.21). De viktigste kjennetegnene ved metode er kravene til forskningens systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen et al, 2020, s.21)

Valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode blir ofte presentert som valget mellom analyse av ord eller analysen av tall. Med kvalitativ forskningsmetode kan man gå i dybden innenfor et avgrenset felt. Målet er ikke å få representative resultater som kan generaliseres, men å samle inn nyansert informasjon som tolkes i en kontekst (Harboe, 2006), og hvor man gjennom fortolkning forsøker å forstå og finne mening, for eksempel for å få flere detaljer og utfyllende informasjon om et fenomen (Jacobsen, 2016/Johannessen et al, 2020, s.23).

Uansett hvilken metode man benytter kan man aldri ha forhåpninger om å få med virkeligheten i alle sine detaljer (Jacobsen, 2015, s. 197), men denne oppgaven vil forsøke å forstå et fenomen (*samvirke*), gjennom fortolkning av et avgrenset tema (*liaisonering*), med

utgangspunkt i en problemstilling knyttet til bruken av liaisoner i totalforsvaret, ved bruk av kvalitativ metode. Metode er ikke bare en teknikk, men også en logikk (Madsbu, 2011, s. 69) som vil presenteres i neste delkapittel.

2.2 Valg av forskningsdesign

Kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Empirien som skal samles inn av forskeren skal fortolkes, før den settes inn i en større forståelsesramme, altså settes inn i kontekst.

Innenfor kvalitativ metode finnes det mange ulike forskningsdesign. Formålet med kvalitativ forskning er å bli kjent med et fenomens egenskaper (Madsrud, 2011, s.69). Man kan blant annet studere verden gjennom observasjon av mennesker (fenomenologi), studere kulturer (etnografi), narrative analyser (historiefortelling) eller språklig orienterte analyser (diskurs-analyse) (Johannessen et al, 2020, s.52). Liaisonering og samvirket i Totalforsvaret kategoriserer studien innenfor fenomenologien. (Johannessen et al, 2020, s.52.)

Ønsker jeg å forklare, forstå, beskrive eller endre et fenomen? (Johannessen, et al 2020, s. 52.) Innledningsvis handler det om forståelse og beskrivelse, før konklusjonen viser hvordan jeg gjennom forskningen søker å påvirke fenomenet samvirke ved å komme med innspill til videreutvikling av rollen som fast liaison. På bakgrunn av dette og de avgrensninger som er beskrevet i innledningen vil mitt forskningsdesign kunne beskrives som både deskriptivt og eksplorativt, underbygget ved at jeg forsker på et fagfelt jeg ikke har inngående kunnskap til i utgangspunktet. Jeg har i tillegg valgt en abduktiv tilnærming, for å være så fleksibel som mulig, kunne justere underveis og deskriptivt for å beskrive hvordan forskningen fant sted.

Det er en fordel at kvalitativ metode er fleksibel (Thagaard, 2013, s. 31), dette gjør at jeg som forsker har kunnet jobbet parallelt med forskjellige trinn i forskningsprosessen. Dette har også gjort det mulig å revidere forskningsspørsmålene underveis, ettersom ny innsikt underveis gir en utvidet forståelse for nyanseringer som kan gi relevant kunnskap.

2.3 Utvalgsstrategi og datainnsamling

Totalforsvarskonseptet er stort og inkluderer mange sektorer. For å begrense antallet

informanter/innslagspunkt ble Forsvarets valgt som organisasjon. Forsvaret har ni oppdrag, kun oppdrag nr 9 er knyttet til samfunnssikkerhet, "Bidra til ivaretagelse av samfunnssikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver" (Prop. 14 S, 2020-2021, s.11). Oppgaven vil ikke inneholde beskrivelser knyttet til Forsvarets rolle innen statssikkerhet, men samfunnssikkerhet. Det nye Totalforsvaret skal virke i fred, krise, konflikt og krig. I denne oppgaven beskrives liaisonering i fredstid, da antallet liaisoner øker kraftig i de andre fasene. Denne formen for liaisonering har et annet fokus, og ville gjort oppgaven for omfangsrik. Hovedfokus skal ligge på de faste liaisonenes bidrag til og tilrettelegging for økt samvirke, og på den måten styrket beredskap i sektoren, som igjen skal gi økt resiliens i samfunnet. Avgrensningen og skillet i oppgaven mellom fred og krise, konflikt og krig gir altså dobbel virkning. Det snevrer inn oppgaven både med tanke på endrede oppgaver for de ulike aktørene og mengden/formen for liaisonering i de ulike fasene. For å avgrense oppgaven er det de liaisoner som sendes ut fra strategisk nivå i forsvaret som vil være tema. For å få belyst saken fra flere sider vil også liaisonenes linjeledere bidra med sitt syn på saken. På grunn av fokuset på faste liaisoner vil oppgaven begrenses til strategisk nivå, da utvekslingen på lavere nivå i all hovedsak skjer i krise, konflikt og krig.

Basert på avgrensningene over er analyseenheten Forsvarsstaben (FST). Forsvarsstaben er en del av forsvarssjefens støtteapparat, og utgjør det militær-strategiske nivået i Forsvarets operative virksomhet og krisehåndtering. Ved behov for forsterket innsats kan FST etablere krisestab i tillegg til daglig situasjonsovervåkning utført av vakt sjef i situasjonssenteret (SITSEN). Forsvarsstaben samarbeider rutinemessig med utvalgte direktorater som DSB og ulike etater, deriblant POD. De operative styringslinjene går fra forsvarssjefen, via FST, til sjef Forsvarets operative hovedkvarter (FOH). FOH utgjør det operasjonelle nivået i Forsvarets operative virksomhet og krisehåndtering, og Sjef FOH er tildelt operativ kommando over styrkestrukturen for å gjennomføre operasjonene. All operativ virksomhet styres fra FOH, basert på politiske og militærstrategiske føringer. Det operasjonelle nivået samvirker primært med direktorater og etater på nasjonalt nivå. På taktisk nivå er det Heimevernsdistriktene som er ansvarlige for samarbeid på både regionalt og lokalt nivå. Det vil si at Heimevernet samarbeider med både statsforvaltere og ordførere, politidistrikter og lokal redningsledelse.

Utveksling av liaisoner i rammen av totalforsvaret foregår i all hovedsak på operasjonelt nivå. FOH har avtaler med 19 ulike etater og organisasjoner, avtaler som

inkluderer 80 liaisons som utveksles under øvelser eller større hendelser. FOH har kun to liaisons med fast tilstedeværelse i fredstid, dette er liaison fra Politidirektoratet (POD) og liaison fra DSB. På strategisk nivå, som er hovedfokus i denne oppgaven er utvekslingen av liaisons begrenset. Som figur 1 viser er det på grunn av den ulike organiseringen i etatene ikke en gjensidig utveksling. Et godt eksempel på dette er utvekslingen mellom POD og Forsvaret. Her sender FST ut en liaison til POD, og POD sender liaison til FOH.

		MOTTAKER				
		FOH	POD	HDIR	DSB	REDERIFORBUNDET
AVSENDER	FST		X		X	X
	POD	X				
	DSB	X				
	FSAN			X		

Figur 1 - oversikt over utveksling av faste liaisons.

Utvalget av intervjuobjekter er gjort på bakgrunn av fordelingen vist i figur 1, og alle ble forespurt om deltagelse. I Forsvaret er det hyppig rotasjon av personell mellom stillinger og personell i karrierestillinger bytter ofte jobb annethvert år. Det er derfor tatt høyde for at informantene kan ha byttet stilling, og ikke lenger sitter som liaisons. Det ble satt en grense på ett år siden bytte av stilling, slik at de ikke har glemt de erfaringene de har gjort seg knyttet til liaisonering. Det viktigste er at informantene skal ha erfaring innen temaet, slik at de representerer en detaljkunnskap som få andre besitter og på den måten kan gi meg grunnlag for å skape et helhetlig bilde for analysen. Dette kalles kriteriebestemt utvelgelse (Patton 2015, fra Johannessen et al, 2020 s.219&s.64) eller bruk av nøkkelinformanter (Johannessen et al, 2020, s 69), og er hensiktsmessig sett i forhold til problemstillingen. På bakgrunn av dette ble også de militære linjelederne til liaisonene forespurt om deltagelse. Utvalget av informanter ble som vist i figur 2.

Rolle	Informantkode	Tid i stilling
Liaison	LI1	1 år, avtroppet
Liaison	LI2	1 år, avtroppet
Liaison	LI3	1 år, sittende
Liaison	LI4	1 år, sittende
Linjeleder	LL1	2 år, sittende
Linjeleder	LL2	0 år, påtroppende
Linjeleder	LL3	3 år, avtroppende

Figur 2 - Oversikt over informanter.

Det å intervju enkeltpersoner som har hatt arbeidssted i en annen organisasjon enn den de egentlig tilhører gir informanten en mulighet til selv å velge hvordan egen rolle fremstilles. Hvis informanten ønsker å fremheve egne gode resultater, og tone ned negative opplevelser kan det være vanskelig å avdekke. For å unngå dette er det i informasjonsmateriell, forskningsspørsmål og intervjuguide lagt vekt på beskrivelser av liaisonering som fagfelt, ikke som personlig arbeidsoppgave. Fokuset ble på den måten rettet mot ansvarsområder, arbeidsoppgaver og avklaringer knyttet til rollen som liaison, ikke på informantens resultater som liaison. Selv om formålet med studien ikke er generaliserbare funn, er likevel målet at det skal gi kunnskap som skal kunne brukes av andre, og på den måten ha en overføringsverdi (Jacobsen, 2015, s.17).

Informantene fikk som tidligere beskrevet tilsendt informasjon på epost i forkant av intervjuet, slik at de var forberedt på de tema jeg ønsket å diskutere. Selve intervjuet ble gjennomført med svært lav strukturingsgrad (Jacobsen, 2015, s.150), hvor det var fokus på tema i en fast rekkefølge. På denne måten legges det til rette for en samtale med informanten, som selv får beskrive sine tanker og opplevelser. Gitt oppgavens abduktive tilnærming ga dette rom for å spisse tema mer, og stille oppfølgingsspørsmål i neste intervju basert på utfyllende informasjon fra informantene (Johannessen, et al., 2020 s.73). Formålet med utvalget er ikke å generalisere, men å forklare, beskrive og tolke et fenomen (Maxvell 2013, via Johannessen et al, 2020, s.74) Den gyldne regelen om at intervjuer bør gjennomføres til man oppnår pragmatisk metning ble opplevd som oppnådd. Det er imidlertid vanskelig å vite

hvorvidt de liaisonene som ikke hadde mulighet til å delta ville bidratt med data som ikke ble presentert av de tilgjengelige informantene. Det er grunn til å tro at oppgaven ville vært styrket om noen av informantene hadde en annen bakgrunn enn militær for å få inn andre perspektiver. Det er i all hovedsak slik at det er hvor relevant data informanten kan bidra med, ikke antallet informanter som har vært grunnlag for vurderinger gjort underveis (Johannessen et al, 2020, s.78). Det er også tatt hensyn til at antallet informanter ikke bør være større enn at det er mulig å gjøre en inngående analyse av empirien (Thagaard, 2009, via Johannessen et al, 2020, s.74). For store mengder data kan føre til det problemet Kvale (1996) har kalt 1000-siders spørsmålet, en situasjon som oppstår ved at datavolumet blir uhåndterlig pga omfang. Neste delkapittel beskriver hvordan analysen av innsamlet data har funnet sted.

2.4 Analysestrategi

En lite gjennomtenkt analysestrategi kan utgjøre en trussel mot gjennomførbarheten av en kvalitativ forskningsstudie (De forskningsetiske komiteer, 2009). En analyse av kvalitativ tekst består i bearbeidelse av tekst (Johannessen, et al 2020, s.24), og denne oppgaven har basert seg på tematisk analyse slik den beskrives av Braun&Clark (2006), og utdypes av Helga Eggebø (2020).

Tematisk analyse består av seks trinn, hvorav de fem første beskriver behandlingen av innsamlet data. Dette har gitt følgende arbeidsmetodikk.

1. *Kjennskap til datamaterialet.* Alle intervjuer har blitt transkribert tilnærmet ordrett, og har blitt grundig gjennomlest. Under første gjennomlesning ble intervjuene avspilt, for å sikre korrekt gjengivelse. Ved å gjennomføre transkribering direkte i etterkant av intervjuene var det enklere å notere ned mønster eller tema som engasjerte og identifisere spørsmål som kan tas med videre til neste intervju.
2. *Opprettelse av de første kodene.* Før data ble lastet opp i analyseprogrammet Nvivo ble det gjort notater i Excel over hvilke tema informantene hadde beskrevet i intervjuet. Dette ble gjort for hvert enkelt intervju, det ble ikke satt opp kategorier i denne omgang. Intervjuene ble så lastet opp i Nvivo, og hvert enkelt intervju ble gjennomgått på nytt, kodet i flere ulike kategorier uten nivådeling.
3. *Identifisering av tema.* Etter å ha lest, kodet og fått inngående kjennskap til innsamlet data startet arbeidet med å samle kodene under mer overordnede tema. Dette resulterte i en

oversikt over hovedkategorier, underkategorier og hva som definerte de data som var kodet under de ulike kategorier.

4. *Kritisk gjennomgang av tema.* Oversikten som var utarbeidet ble så brukt ved en ny gjennomlesning av de data som var kodet i de ulike kategoriene. Her ble noe data flyttet, kodet om eller slettet. Det var også temaer som ble endret, og noen underkategorier ble slått sammen for å ikke bli tolket utenfor den kontekst de var gitt i.

5. *Definere og navngi tema.* Her ble oversikten ferdigstilt, slik den presenteres i figur 3.

6. *Skriv rapporten.*

Hovedkategori	Underkategori	Definisjon
Seleksjon	Erfaring	Data knyttet til krav til liaisonens tidligere erfaring
	Personlighet	Data knyttet til liaisonens personlighet/egnethet
	Rolleavklaring	Data knyttet til føringer/opplevelse av klare mål
Arbeidsoppgaver	Bindeledd	Data knyttet til rollen som bindeledd mellom avsender og mottaker
	Beredskap / planverk	Data knyttet til oppgaver som forberedelse til andre faser, ut over fredstid.
	Informasjon / Rapportering	Data knyttet til informasjonsutveksling, kunnskap, rapportering og krav
Utvikling	Organisering / tilhørighet	Data knyttet til endringer og utvikling i organisering av liaisonfunksjonen. Også knyttet til følelsen av tilhørighet
	Tilstedeværelse	Data knyttet til fysisk tilstedeværelse hos både mottaker og avsender.

Figur 3 - oversikt over kategorier for analyse.

2.5 Metodiske styrker og svakheter

Å gjennomføre forskning slik den er beskrevet i oppgaven har både styrker og svakheter. Som tidligere nevnt kan kvalitative undersøkelser gjennomføres på mange ulike måter, og i praksis vil de ulike tilnærmingene ofte kombineres (Johannessen et al, 2020, s.56). Dette betyr ikke at alt er lov, og formålet med en tydelig metodebeskrivelse er at leseren av oppgaven tydelig skal forstå hvilke valg forskeren har gjort underveis. Resultater fra forskningen blir formidlet tilbake til samfunnet, og kan på den måten påvirke det fenomenet som har blitt studert.

(Johannessen et al, 2020, s.22) I dette delkapittelet ser vi på reliabilitet, validitet og min rolle som forsker.

2.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet handler om at metodene skal kunne etterprøves av andre og resultere i tilnærmet samme resultat (Jacobsen, 2015, s.16). Med andre ord, er undersøkelsen til å stole på? (Jacobsen, 2015, s.17). Innen kvantitative metoder finnes det flere måter å kontrollere dette på, blant annet gjennom test/retesting. Innen kvalitative metoder er dette vanskeligere, da det er for mange faktorer som er unike og slik gjør en replikering umulig å gjennomføre. Dette gjør at kravene til transparens er høye i kvalitativ forskning. Som forsker må jeg vise at oppgaven har en tydelig avgrensing, med konkrete definisjoner, slik at de valg jeg har gjort underveis er tydelige (Jacobsen, 2015, s.17). Dette er gjort gjennom en tydelig beskrivelse av litteratursøkene og resultatene herfra. Det har også vært en grundig beskrivelse av liaisonstrukturen, informantenes erfaring i rollen, og modeller som viser hvordan data har blitt delt opp i tema for analyse, og hvilke data informantene har bidratt med. På denne måten vil leseren kunne følge forskerens arbeid, og se hvilke vurderinger som er gjort underveis. Dette grepet styrker oppgavens pålitelighet. Fordi dette er samfunnsvitenskap vil resultatene aldri bli de samme, jeg er et menneske og informantene er mennesker. Alle har egne erfaringer, og en samtale mellom to mennesker kan aldri gjenskapes (Madsbu, 2011). Det er også i oppgaven tatt høyde for samfunnsvitenskapens faktor knyttet til at resultater fra forskningen blir formidlet tilbake til samfunnet, og kan på den måten påvirke det fenomenet som har blitt studert. (Johannessen et al, 2020, s.22)

2.5.2 Troverdighet og overførbarhet (intern og ekstern validitet)

De data som samles inn i denne oppgaven er ikke selve virkeligheten, men representasjoner av denne. Spørsmålet som da må stilles er hvor godt, eller relevant de innsamlede data representerer fenomenet som undersøkes (Johannessen, et al, 2020, s.43). Studiets validitet kan påvirkes av forskerens forforståelse, og forskerens tilknytning til miljøet som studeres kan være en fordel ved at man har god kunnskap og gode forutsetninger for å tolke informasjonen som kommer frem. På den andre siden kan tilknytning til miljøet føre til at forskeren overser viktige detaljer som er forskjellige fra egen erfaring (Thagaard, 2013., s. 194).

Intern validitet handler om troverdighet, og man kan stille seg spørsmålet “måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen et al, 2020, s. 250). I kvalitativ forskning kan ikke dette måles med tall, men man skal forsikre seg om at det man kommer frem til faktisk er det man har sett. Kunnskap om emnet gir kredibilitet i intervjusituasjonen og evne til å styre forskning i riktig retning. Formålet med kontekst og litteratursøk nummer en var å øke den interne validiteten gjennom grunnleggende kunnskaper knyttet til emnet totalforsvar og tidligere norsk forskning. Som beskrevet i avgrensningen er det gjort en rekke valg for å gjøre denne studien gjennomførbar. Antallet undersøkelsesenheter er begrenset, og på denne måten er det få variabler som legges til grunn for undersøkelsen. Ved at studien på denne måten blir forholdsvis konkret kan man argumentere for at den interne validiteten er høy. De funnene som gjøres skal tolkes i lys av få perspektiver, en faktor som også styrker den interne validiteten. I tillegg øker validiteten gjennom informantenes mulighet for gjennomlesning av oppgaven, da dette muliggjør retting av feil, misforståelser eller feiltolkninger utført i analysen.

Med *eksternt validitet* menes overførbarhet eller generaliserbarhet (Johannessen et al, 2020, s. 252), altså om de funnene man gjør er generelle nok til at de kan brukes andre steder. En del av formålet med at oppgaven legges til totalforsvarsrammen er at bruken av liaisons ikke er unikt for sivilt-militært samarbeid. Oppgavens eksterne validitet styrkes derfor gjennom ønsket om generaliserbare funn som kan løftes ut av kontekst og gjenbrukes hos andre aktører innen totalforsvar eller samfunnssikkerhet og beredskap. Dette er bakgrunnen for at oppgaven inneholder en fyldig beskrivelse av kontekst og variabler som er lagt til grunn, dette gjør det enklere for andre å se om studiens resultater er overførbare til andre organisasjoner og former for samvirke (Jacobsen, 2015, s.17).

Begrepsvaliditet beskriver relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen et al, 2020, s.43). Dette er hensyntatt i oppgaven gjennom en god beskrivelse av kontekst og teori, samt at det ved gjennomføring av intervjuer ble gjort en begrepsavklaring innledningsvis for å sikre at forsker og informant hadde samme forståelse av begrepene og formålet med forskningen. Denne gjennomgangen sikrer at indikatorene som brukes i analysen er gode representasjoner av det generelle fenomenet.

2.6 Egen rolle som forsker

Hvorvidt man bør forske på sin egen arbeidsplass er et omdiskutert tema. På den ene side er det lettere å få tilgang på informasjon, man kjenner de uformelle strukturene og organisasjonens historie (Jacobsen, 2015, s.56). På den andre siden kan det være ulemper som vanskeligheten med å holde kritisk avstand, forholde seg nøytral eller ta for store hensyn. Man kan også være så farget av egne erfaringer at man utvikler “blinde flekker” (Jacobsen, 2015, s.57) Det er derimot ikke slik at det frarådes å forske på egen organisasjon, men det er viktig at forskeren er klar over hvilke fallgruver som finnes, og at dette presenteres på en god måte for leseren (Jacobsen, 2015, s.57). Et grep som er gjort for å håndtere dette er at forskningen har konsentrert seg om strategisk nivå for å løfte blikket og på den måten gjøre det enklere å se helhetlig på problemstillingen. Jeg har heller ingen tidligere erfaringer med totalforsvaret, og er ikke preget av å ha jobbet i Forsvaret under den kalde krigen. Dette har bidratt til at jeg i møte med informanter, teori og gjennomføring av analyse har vært objektiv, samtidig som min kunnskap om Forsvaret har gitt meg kredibilitet i informantens øyne gjennom kjennskap til systemet og terminologien som brukes. Den beskrevne nøytraliteten har styrket oppgaven.

Hvis man som meg tidligere har hørt spøken om at den militære forkortelsen LNO står for «least needed officer» er det fare for å være forutinntatt. Dette har jeg tatt hensyn til, og valgt å forske på utvekslingen av faste liaisoner, for å se hvordan dette gjøres på fulltid, ikke bare under øvelser. Jeg har også tatt med påstander knyttet til liaisonering i intervjuet får å undersøke hva liaisonene selv tenker rundt dette.

2.7 Etiske problemstillinger

Når forskning skal gjennomføres innen samfunnsvitenskap oppstår det fort etiske spørsmål og dilemmaer. Etikk dreier seg om forholdet mellom mennesker, og hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen, et al. 2020, s.45). Dette er i norsk forskningsetikk beskrevet gjennom tre faktorer: informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, respekt for informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. Dette er hensyntatt på flere måter. Alle potensielle informanter har selv hatt rett til å bestemme egen deltakelse. Informantene har kun forholdt seg til meg, det har ikke vært noen form for pålegg fra sjefer. Informantene har også mottatt informasjon om forskningen, hvilken grad av skjerming som

kan forventes, samt at informanten er informert om muligheten til å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt underveis. Kravene som stilles til at forskeren skal respektere informantenes privatliv og unngå skade er styrket ved at informantene anonymiseres og på den måten sikrer deres privatliv. I dette forskningsprosjektet har avgrensningene ført til at utvalget av mulige informanter er så spisset at det vil være vanskelig med en fullstendig anonymisering. All den tid liaisonutvekslingen gjøres mellom et så lite antall etater vil de som kjenner strukturen kunne forstå hvilke navn som ligger bak informantkodene. Dette kan være en svakhet ved oppgaven, om informantene lar det påvirke sine svar i intervjuene. Informantene er informert om dette i intervjuforespørselen, og har samtykket til dette. De har også fått anledning til gjennomlesning av materialet. For å opprettholde reliabiliteten i oppgaven har det i intervjusammenheng vært fokus på liaisonering som arbeidsoppgave, for å unngå de beskrevne svakhetene.

På bakgrunn av at deler av min datainnsamling gjennomføres som intervjuer av personer som kanskje vil være identifiserbare på tross av anonymisering er studien meldepliktig, vurdert og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). En fare ved at både forsker og informanter til daglig jobber på høyere graderte systemer og med høyere graderte dokumenter er at man kan forglemme seg og ta denne informasjonen med inn i intervjuene. Jeg vil derfor presisere studiens ugraderte form, både i informasjonsskriv og ved oppstart av intervjuer. Alle intervjuer ble tatt opp på mobiltelefon, lagret som digitale lydfiler på min passordbeskyttede hjemme-PC og slettet etter transkribering.

3. TEORI

Kapittel 3 vil redegjøre for sentrale teorier, begreper og perspektiver som har betydning for oppgaven videre. Først vil kapittel 3.1 se på den historiske utviklingen av totalforsvarskonseptet fra den kalde krigen og frem til hvordan konseptet fremstår i dag. Dette legger grunnlag for kapittel 3.2 som beskriver hvordan Forsvaret organiseres for å ivareta sine forpliktelser knyttet til totalforsvaret. I kapittel 3.3 beskrives den norske modellen for organisering av beredskap og krisehåndtering, som videre i oppgaven skaper en forståelse for kontekst og de rammefaktorene liaisonene jobber innenfor. Kapittel 3.4 beskriver samvirke, og i kapittel 3.5 beskrives liaisonering fra et teoretisk standpunkt. Underkapittel 3.6 er todelt, med litteratursøk en som sammen med forskningsspørsmålene dannet grunnlag for gjennomføring av intervjuer og litteratursøk to som inneholder en beskrivelse av Larsson et al sin modell for interorganisatorisk samvirke. Kapittel 3 avsluttes med en oppsummering som viser forskningsgapet som ble styrende for oppgavens utforming og retning.

3.1 Totalforsvaret, sivilt-militært samarbeid og samfunnssikkerhet

Denne oppgaven skal se på revitaliseringen av et konsept som har stått sentralt i det norske samfunnet siden etterkrigstiden, gjennom den kalde krigen og frem til i dag. Et konsept som tidligere var knyttet til tanken om total krig skal i dag være en moderne løsning på samfunnets sikkerhetsutfordringer. Dette delkapittelet vil se på hvilke utfordringer det gir.

I begrepet totalforsvaret legges til grunn “de ordninger som til enhver tid regulerer den gjensidige støtten og samarbeidet som legger til rette for at Forsvaret og det sivile samfunn skal kunne håndtere ulike hendelser i fred, krise og krig” (Norheim-Martinsen, 2019, s.13). I dette ligger at Totalforsvaret skal sikre best mulig utnyttelse av samfunnets begrensede ressurser innen forebygging, beredskapsplanlegging, krise og konsekvenshåndtering. Definisjonen er av nyere tid, og står i kontrast til forståelsen som var gjeldende frem til slutten av den kalde krigen. Under den kalde krigen var totalforsvaret basert på massemobilisering, og rekvisisjon av privat materiell når krigen kom. Den kalde krigens totalforsvar var

Gerhardsen-epokens arbeiderpartistat i felt: en vel planlagt væpnet dugnad

(Norheim-Martinsen, 2019, s. 25). Forskning har i ettertid konkludert med at prioriteringen av kvantitet gikk ut over kvalitet, og løsningen betegnes som en “papirtiger, hvis viktigste funksjon var å bidra til å berolige egen befolkning, bekymre sovjetiske planleggere og demonstrere forsvarsvilje overfor Norges allierte i NATO” (Børresen et al, 2004, s.77). Grunnprinsippet for totalforsvarskonseptet var tidligere at samfunnets samlede ressurser om nødvendig skulle mobiliseres for å forsvare landet, og var et instrument som bare skulle brukes i den aller øverste delen av krisespekteret (Norheim-Martinsen, 2019, s.11). Dette står i kontrast til dagens løsning, hvor totalforsvarskonseptet skal gjelde håndtering i hele krisespekteret, fra fred via sikkerhetspolitisk krise til væpnet konflikt (Støtte og samarbeid, 2018, s.10).

Da den kalde krigen tok slutt på slutten av 80-tallet, falt behovet for totalforsvaret bort, og begrepet ble mindre og mindre brukt. Selv om lovverket som regulerte totalforsvaret ikke ble satt ut av kraft lot man planverket, øvelsene og selve systemet for gjennomføring forvitte over en lang periode gjennom 90-tallet og begynnelsen av 2000-tallet (Norheim-Martinsen, 2019, s.15).

I 2000 ble det satt ned et sårbarhetsutvalg ledet av Kåre Willoch, og utvalgets rapport førte til den første stortingsmeldingen om samfunnssikkerhet i 2002. Dette skjedde som en følge av et samfunn og en samtid som så det vanskelig å forutse hvilke utfordringer man kunne møte. I et samfunn preget av økende kompleksitet, og mer diffuse skillelinjer mellom samfunn-, stat-, og individsikkerhet så man etter en løsning som ville sikre en ivaretagelse av helheten. I 2004 sluttet Stortinget seg i St.prp nr 42 og St.mld. nr 39 til en utvidelse og modernisering av totalforsvarskonseptet (Norheim-Martinsen, 2019, s.16). Med dette ble begrepet hentet frem fra glemmeboken og igjen tatt i bruk i utredninger knyttet til utviklingen av beredkapsområdet. I 2010 la en arbeidsgruppe frem en rapport som viste at eksisterende ordninger i all hovedsak dekker Norges utfordringer, men at det var svakheter knyttet til den sivile støtten til Forsvaret når situasjonen tilspisser seg. Rapporten ble fulgt opp gjennom en prosjektorganisasjon frem til 2016, som så ble avløst av totalforsvarsprogrammet med varighet ut 2020. Justis- og beredkapsdepartementet har vært ansvarlig for totalforsvarsprogrammet, med delegert ansvar ned til Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB).

Regjeringen Solbergs andre samfunnssikkerhetsmelding (Meld.St. 5, 2020-2021) ble

godkjent i statsråd 16.oktober 2020, og er gjeldende samfunnssikkerhetsmelding. Fokus er endret fra beredskap til forebygging, men mye av det som ble beskrevet i forrige melding videreføres i denne. Det moderniserte totalforsvarskonseptet omfatter gjensidig støtte og samarbeid innen forebygging, beredskapsplanlegging, krisehåndtering og konsekvenshåndtering i hele krisespekteret. Totalforsvarskonseptet skal utnytte samfunnet begrensede ressurser på best mulig måte, og holde hjulene i gang så lenge som mulig. (Meld.St. 5, 2020-2021) Dette er preget av gjensidighet i større grad enn tidligere, hvor Forsvarets avhengighet av sivile leverandører og strategiske avtaler er stor. Også sivilsamfunnets bruk av Forsvarets ressurser til støtte i krisesituasjoner har økt, i den siste tiden tydeliggjort gjennom Heimevernets støtte til forsterket grensekontroll, eller støtten gitt fra Forsvaret til arbeidet under letingen etter savnede etter leirskredet på Gjerdrum.

Denne moderniseringen innebærer en endring i tankesett. Kjernen er den samme, og totalforsvarets bærende idé er å utnytte samfunnet samlede ressurser for å møte større kriser. En stor endring er likevel den at det tradisjonelle skillet mellom fred, krise og krig, og skillet mellom sivile og militære samfunnsoppgaver ikke er like skarpt og tydelig lengre (Norheim-Martinsen, 2019, s.20), noe som stiller større krav til graden av samvirke mellom aktørene.

Denne oppgaven vil legge til grunn den samme forståelse av sentrale begreper slik de er definert i gjeldende dokumenter utgitt av storting og regjering. Med statsikkerhet menes her ivaretagelsen av statens eksistens, vår suverenitet, territorielle integritet og vår politiske handlefrihet (Meld. St. 5, 2020-2021, s.11), med andre ord trusler fra en ytre fiende. Samfunnssikkerhet handler om to ting. Både det å være forberedt på, og å kunne håndtere hendelser som truer grunnleggende verdier og funksjoner og setter liv og helse i fare (Meld. St. 5, 2020-2021, s.11), med andre ord trusler fra en indre fiende. Neste delkapittel vil derfor være en kort teoretisk gjennomgang av hvordan Forsvaret organiseres for å kunne ivareta disse hensyn.

3.2 Forsvarssektorens rolle i totalforsvaret og samfunnssikkerheten

Selv om Forsvaret i større grad enn tidligere skal vektlegge støtte til det sivile samfunn ved kriser i fredstid, er det i Prop 14 S (2020-2021) slått fast at Forsvarets hovedstrukturelementer

skal være dimensjonert for å løse Forsvarets primæroppgaver. I Prop. 14 S (2020-2021, s.11) er Forsvaret gitt ni oppgaver. Oppgave 1-7 er dimensjonerende for Forsvaret, og er knyttet til statssikkerheten gjennom troverdig avskrekking, forsvare Norge og allierte, avverge og håndtere kriser, drive overvåkning og etterretning, hevde norsk suverenitet, ivareta myndighetsutøvelse, delta i flernasjonalt krisehåndtering og fredsoperasjoner. Dette betyr at Forsvaret skal utruste, bemanne og lede med disse oppgavene som mål.

Forsvarets oppgave nummer ni, “Bidra til ivaretagelse av samfunnssikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver” gir Forsvaret oppdraget om å være til støtte for, og samarbeide med sivile myndigheter. Dette gjenspeiler seg i prioriteringene for den videre utviklingen av Forsvaret beskrevet på side 18 i Prop. 14 S, hvor faktor fire er “Videreutvikle totalforsvaret”.

I tillegg foregår det en rekke former for sivil-militært samarbeid også utenfor rammen av totalforsvaret. Eksempler på dette er Grensevakten, Kystvakten, redningshelikopter til Redningstjenesten, samt bistand til politiet iht bistandsinstruksen. Dette er lovfestet blant annet gjennom tolloven, sikkerhetsloven og kystvaktloven (Støtte og samarbeid, 2018, s.61-62).

Forsvarets primæroppgave er altså knyttet til statssikkerhet, og sivile myndigheter har ansvar for samfunnssikkerheten. Dagens sikkerhetspolitiske utvikling preges av både statlige og ikke-statlige aktører, og et trusselbilde som er både sammensatt og preget av bruk av et bredt utvalg virkemidler (hybrid krigføring) Dette stiller stadig høyere krav til Norges samlede forsvarsevne (Meld. St. 5, 2020-2021, s.58). Forsvarets bistand til det sivile samfunn skal i utgangspunktet komme som et tillegg til de eksisterende ressurser, og støtten gis ofte på områder der Forsvaret har unik kompetanse eller ressurser (Støtte og samarbeid, 2018). Samfunnssikkerheten og statssikkerheten er gjensidig avhengig av hverandre, og utviklingen av Forsvaret må derfor foregå i samarbeid med de sivile aktørene. Dette krever en tett koordinering slik at det sivile samfunnets evne til, og forutsetning for å støtte Forsvaret legges til grunn for Forsvarets planleggingsforutsetninger (Meld. St. 5, 2020-2021, s.11).

Det er etablert fagfora innenfor spesifikke deler av totalforsvarskonseptet, og flere sivil-militære samarbeidsorganer. Et av disse er sentralt totalforsvarsforum, som gjennomføres på sentralt nivå. På regionalt nivå gjennomføres det sivil-militære kontaktmøter og fylkesberedskapsråd. Et eksempel fra sivil side er samvirkekonferansen arrangert av DSB, der også FOH deltar.

Det er ikke bare i Norge det er fokus på samfunnets samlede beredskap. Også i NATO

har det foregått en operasjonalisering av traktatens artikkel 3, hvor man beskriver krav knyttet til medlemslandenes evne til resiliens. Med resiliens menes evnen til å motstå, håndtere og gjenoppta normal drift i forbindelse med ulike former for kriser. NATO beskriver dette som en kombinasjon av sivil beredskap og militær kapasitet (Meld. St. 5, 2020-2021, s.58). Denne beskrivelsen knyttet til motstandsdyktighet gjenspeiles i det norske fokuset på styrkingen av totalforsvaret, den militære avskrekkende faktor, og i sum økes det norske samfunnet og NATO alliansens samlede beredskap og forsvar (Meld. St. 5, 2020-2021, s.59).

Planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser er en av flere arenaer som blir brukt i økende grad for å øke samvirket mellom aktørene. Utvekslingen av liaisons i fred, krise og krig er også en form for samvirke, og neste delkapittel beskriver kort gjeldende prinsipper for krisehåndtering i Norge, før kapittel 3.5 ser på liaisonering generelt, og liaisonering i Forsvaret spesielt.

3.3 Organisering av beredskap og krisehåndtering

Alt arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap tar utgangspunkt i fire grunnleggende prinsipper (Samfunnssikkerhetsinstruksen, 2017, pkt.III).

Ansvarsprinsippet: Innebærer at den organisasjonen som har ansvaret for fagområdet i en normalsituasjon, også skal være den som gjør beredskapsforberedelser og håndterer ekstraordinære hendelser på området. I 2020 ble det presisert at ansvarsprinsippet også innebærer at ansvarlig instans må ta stilling til hva som er akseptabel risiko, som en del av en vurdering knyttet til risikoreduksjon og eventuelle tiltak (Meld. St. 5, 2020-2021, s.35).

Likhetsprinsippet: Måten man organiserer seg på til daglig bør være den måten man opererer på under en krise.

Nærhetsprinsippet: Håndtering av krisen bør skje på lavest mulig nivå.

Samvirkeprinsippet: De ulike aktørene har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med hverandre både når det gjelder forebygging, beredskap og krisehåndtering. Dette beskrives på en god måte i Håndbok for redningstjenesten der det står at «samvirke skal med andre ord forstås som noe mer enn en intensjon om godt samarbeid. Samvirkeprinsippet er en forpliktelse til å legge til rette for, trene og teste at de ulike ressursene og kapasitetene fungerer sammen på hensiktsmessig måte» (Hovedredningssentralen, 2018, s. 17).

I Meld. St. 10 (2016–2017) Risiko i et trygt samfunn forklares samvirkeprinsippet ytterligere som «å utvikle gode former for samarbeid med de aktørene det er nødvendig å samarbeide med, avklare og ta hensyn til gjensidige avhengigheter, og se ressursene som helhet» (Meld. St. 10, 2016, s. 21).

Etter 22.juli ble samvirkeprinsippet stadfestet som et gjeldende prinsipp for beredskapshåndtering i Norge. Selv om det alltid har vært drevet et utstrakt samarbeid mellom aktørene tidligere, førte hendelsene 22.juli og beredskapshevingen for politiet i 2014 til at prinsippet ble stadfestet for å forplikte aktørene til å samvirke der det var mulig. Med innføringen av samvirkeprinsippet ville man sikre at ressursene finner hverandre, da en vellykket krisehåndtering krever samvirke mellom ulike aktører på ulike forvaltningsnivå. Samtidig blir det spesifisert at ansvarsprinsippet ligger fast. Ansvar er altså konstitusjonelt forankret til å gjelde innenfor fagfeltet til den enkelte totalforsvarsaktør, samtidig som man skal samvirke med andre. I 2014 påpeker Fimreite et al at intensjonene om å styrke samordningen er tilstede, men at virkemidlene er få. (Fimreite et al, 2014, s.74.)

Det er verdt å nevne at feltet beredskap og krisehåndtering har vært beskrevet som fragmentert fordi ansvaret er fordelt på mange aktører. Det påstås at dette vil være tilfelle så lenge "ministerstyreprinsippet, det konstitusjonelle ansvaret og nærhets- og likhetsprinsippet, legges til grunn for dagens organisering" (Fimreite et al, 2014, s.74). Dette er en faktor som løftes av flere, og problematiseres med ulike innfallsvinkler. Norheim-Martinsen presiserer også i sin innledning "Norsk statsforvaltning er ikke innrettet mot å skulle løse sektorovergripende utfordringer" (Norheim-Martinsen, 2019, s.8), og dette vanskeliggjøres ytterligere ved at de ulike etatene ikke har en lik geografisk inndeling.

Organisering for samfunnssikkerhet har vært gjenstand for mye oppmerksomhet de siste tjue årene, både gjennom flere offentlige utredninger (NOU), stortingsmeldinger, kongelige resolusjoner, og lovendringer. Flere utredninger fra sentralt nivå har pekt på behovet for endringer, men selv om det er opprettet en sentral krisestøtteenhet (KSE) i Justis- og beredskapsdepartementet er dette en tilpasning av eksisterende struktur, ikke en strukturendring i den grad det har vært foreslått. Fimreite et al oppsummerte følgende: "...et politikkområde som har blitt grundig utredet. Dette har likevel resultert i nokså forsiktige organisatoriske omstillinger." (Fimreite et al, 2014, s.20). En gjennomgang av justis og beredskapssektoren viser hvordan den norske modellen for krisehåndtering på tross av kritiske rapporter og gjennomganger etter 22.juli ikke har blitt utsatt for raske, dype eller

varige endringer av sektoren (Jensen et al, 2018).

Anders Romarheim problematiserer rundt dette i sitt kapittel i boken “Det nye totalforsvaret”, og påpeker hvordan Totalforsvaret kan kalles en uunværlig umulighet. En umulighet på grunn av Norges markante sektorvise oppdeling av regjeringens konstitusjonelle ansvar overfor Stortinget. Romarheim beskriver videre hvordan det på samme tid er nettopp denne silotenkningen som gjør totalforsvaret uunværlig, ingen sektor er robust nok til å takle en større hendelse alene (Norheim-Martinsen, 2019, s.136.)

Utviklingen innen samfunnsikkerhetsfeltet slik det ble beskrevet i tidligere delkapittel har også hatt betydning for beredskaps og krisehåndteringsfeltet i Norge. Et eksempel på dette er forslaget til endringer i Forsvarsloven som var ute på høring høsten 2020. Forslaget omhandler ny hjemmel i forsvarsloven for Forsvarets bistand til offentlige myndigheter og andre beredskapsaktører for å ivareta samfunnsikkerheten. Der det tidligere har vært politiet som har lovfestet krav om støtte vil dette nå utvides til å gjelde øvrige aktører. I sitt høringssvar er DSB positive til endringen, og mener lovendringen vil bidra til å samle samfunnets ressurser for krisehåndtering. DSB støtter i tillegg høringsforslagets krav til en prioriterings-, og koordineringsfunksjon på sivil side, og peker på den rollen DSB har hatt gjennom midlertidig forskrift 20.mars 2020, knyttet til COVID-19.

Delkapittelet har vist hvordan organiseringen av beredskaps-Norge kan betegnes som et lappeteppe, hvor man stadig har justert, endret, lagt ned og slått sammen noe, og opprettet nye strukturer som avbøtende tiltak. De foreslåtte endringene i Forsvarsloven kan være styrkende for samordningen, men krever utarbeidelse av forskrifter, operasjonalisering og tid til å finne sin form. Det er også denne gangen slik at strukturen forblir den samme, og behovet for samvirke består. Neste delkapittel vil derfor gå nærmere inn på hva samvirke egentlig innebærer.

3.4 Samvirke

I litteraturgjennomgangen brukes begreper som samarbeid, samvirke, samhandling, koordinering litt om hverandre. Begrepene er spesielt relevante for aktørene i Totalforsvaret fordi totalforsvaret ikke er en egen organisasjon eller et forvaltningsnivå, men et sett av prosedyrer for nettopp samhandling.

Der samarbeid og samhandling er begreper som beskriver hvordan man jobber sammen for å løse konkrete arbeidsoppgaver, bruker litteraturen begrepet samvirke mer som et helhetlig begrep. I bokmålsordboka forklares samvirke slik: “virke sammen, arbeide i fellesskap” og i nynorskordboka utvides begrepet til “samarbeid mellom fleire partar for å fremje sams interesser innanfor eit avgrensa område” (Språkrådet, 2021).

Dette korrelerer godt med beskrivelsene av samvirkeprinsippet innen krisehåndtering i Norge, og den overordnede beskrivelsen av totalforsvarets rolle. For å sikre god dialog og et godt beslutningsgrunnlag er det som beskrevet tidligere etablert ulike former for samvirkeordninger mellom relevante instanser og Forsvaret (FFOD, 2019, s.62). Dette samvirket er etablert for å bidra til kjennskap til hverandres kapasiteter, utvikle gjensidig kunnskap om hverandres behov, og for at Forsvaret ved behov kan bidra til sivile myndigheters utvikling av planverk som krever militær bistand til samfunnssikkerhet (FFOD, 2019, s.62).

Det sektorovergripende samvirket som diskuteres i denne oppgaven kan variere i stor grad. Det kan dreie seg om lokale redningsaksjoner hvor Heimevernets personell bidrar i en leteaksjon, eller større innsatser som Gjerdrum-ulykken hvor avdelinger som aldri har samvirket skal samarbeide. Dette innebærer at militære sjefer, liaisoner og kontaktpersoner har et særskilt ansvar for å på best mulig måte skaffe seg kunnskap om de andre aktørene, for å bygge tillit og vise respekt for alle som deltar i en operasjon (FFOD, 2019, s.95).

I denne oppgaven vil begrepet samvirke forstås som den langsiktige prosessen, og en helhetlig overbygning for de aktiviteter som foregår innen samlebetegnelsen totalforsvar og de overordnede felles mål. Når det beskrives ressurser som i utgangspunktet ikke er avhengige av hverandre for å løse sine individuelle oppgaver, men må jobbe sammen for å sikre fellesskapet er samvirke samlebegrepet som best beskriver totaliteten i de aktiviteter og koordineringer som foregår.

Delkapittelet har vist at samvirke kan ta flere former, og gjøres på ulike måter. Hvordan liaisonering som en uformell, men formell metode kan brukes vil beskrives nærmere i neste delkapittel.

3.5 Liaisonering

Som beskrevet tidligere har ikke tjue år med utredninger av krisehåndteringen i Norge ført til de store organisatoriske endringene. Med et modernisert Totalforsvar som stiller store krav til samvirke kreves det av alle aktører at man legger til rette for at samvirke skal finne sted. Et av verktøyene som kan tas i bruk er liaisonering.

Begrepet stammer fra det engelske verbet “to liaise”, som igjen stammer fra fransk. “To liaise” betyr å snakke sammen, og å fortelle hva man driver med slik at man kan drive et effektivt samarbeid (DSB, 2015, s.10). En liaison fungerer som bindeledd mellom to organisasjoner, noe som betyr at man sendes ut fra en organisasjon til en annen for å drive liaisonering. En liaison er en tilstedeværende kontaktperson fra en samhandlende organisasjon som kan bidra til god kontakt mellom aktørene (DSB, 2015, s.6).

Gjennomgående for teori på fagfeltet er at bruken av liaisons kun beskrives kort, for eksempel “ved å sikre god kommunikasjon og samhandling mellom organisasjonene” (Lunde, 2019, s.100), eller “For å ivareta kommunikasjon mellom ulike organisasjoner... En måte å ivareta informasjon, koordinering og kontroll mellom aktørene på kan være ved bruk av liaisons som forbindelsesledd” (Borch og Andreassen, 2020, s.136).

Liaisonering kan gjøres på flere måter. Man kan utveksle liaisons internt i en organisasjon, og ut mot andre organisasjoner. Liaisons kan utveksles både vertikalt mot over- og underordnede eller horisontalt mot andre på samme nivå.

Det kan også være ulike behov i perioder, ved forskjellige hendelser, eller i ulike faser av fred, krise og krig. Bruken av liaisons har i utgangspunktet militær opprinnelse, men den militære forventningen om at liaisonen skal sørge for enhetlig innsats er i det sivile endret til hovedfokuset på kommunikasjon mellom aktørene (DSB, 2015, s.10). Hos politiet beskrives rollen for liaisons som utveksles mellom Politidirektoratet (POD) og Forsvaret slik: “De faste liaisonene skal være bindeledd..gi faglige råd og tilrettelegge for god kommunikasjon i aktuelle operasjonelle og strategiske saker nasjonalt.” (PBS, 2020, s.33).

Liaisonering beskrives i militær sammenheng ofte som en del av det sivil-militære samvirket. (CIMIC = Civil Military Cooperation). CIMIC er en militær funksjon, og består blant annet av koordinering og samvirke mellom militære styrker og sivile aktører på ulike nivåer (FFOD, 2019, s.172). Et viktig prinsipp i arbeidet med CIMIC er effektiv kommunikasjon gjennom informasjonsdeling og etablering av nettverk. FFOD beskriver hvordan CIMIC er den militære sjefens stabsverktøy for å ivareta koordinering og samordne

militær innsats med den sivile i en fellesoperasjon, med den overordnede hensikt at sjefen skal få løst sitt oppdrag (FFOD, 2019, s.174). Når en liaison avgis til et annet hovedkvarter representerer man den sjef som har sendt ut liaisonen og vil normalt ha myndighet til å tale på vegne av avgivende sjef (FFOD, 2019, s.193).

Regjeringen påpeker selv i Meld. St. 5 hvordan øvelse Trident Juncture 2018 (TJRE18) på en god måte viste hvordan liaisonering mellom sivile og militære aktører sikret en bedre forståelse for roller, ansvar og myndighet på etatsnivå. Liaisonene sørget også for effektiv informasjonsflyt og bedre situasjonsforståelse, noe som ga grunnlag for nødvendige prioriteringer (Meld. St. 5, 2020, s.64)

Når det gjelder praktiske veiledere for liaisonering finnes det lite håndfast litteratur. Den enkelte etat definerer selv sine stillingsbeskrivelser, stiller krav til utdanning, erfaring og avklarer behov og forventninger til den som skal fylle rollen.

Med bakgrunn i erfaringer etter flere år med øvingsaktivitet med høy grad av samvirke har DSB utarbeidet en nasjonal veileder for liaisonfunksjonen, med fokus på utveksling av liaisons under øvelser og ved akutte hendelser. Veilederen er bygget på erfaringer fra deltakelse på øvingsaktivitet over flere år, og omgjør erfaringer til læringspunkter og veiledning til både organisasjoner som skal sende eller motta liaisons, og til liaisonene selv. Veilederen peker på hvordan liaisonen som bindeledd mellom to organisasjoner har som et av sine hovedmål å forbedre informasjonsflyten mellom organisasjonene, og hvorfor det av den grunn er viktig at organisasjonene har planlagt utvekslingen og avklart forventningene til hva liaisonen skal gjøre og på den måten gi liaisonen et tydelig bilde på egen rolle. Veilederen beskriver hvordan det er avgjørende at liaisonen vises tillit, involveres i relevante prosesser og gis de riktige verktøy for å kunne utføre oppgaven sin på en god måte (DSB, 2017). Når det kommer til personlige egenskaper fremheves følgende faktorer: kunnskap om egen organisasjon, kunnskap om mottakende organisasjon og personlige egenskaper. Under personlige egenskaper beskrives evnen til å være selvstendig, synlig, god evne til å sette seg raskt inn i problemstillinger, være kontaktskapende, samarbeids- og dialogorientert (DSB, 2017).

Når det gjelder organisasjonen som avgir liaisonen peker veilederen på to viktige faktorer, at liaisonen må ha forankring i egen organisasjon, og ikke bli glemt. Dette krever lederforankring, og gode rutiner knyttet til informasjonsdeling slik at liaisonen holdes orientert om forhold i egen organisasjon (DSB, 2017).

Håndteringen av COVID-19 pandemien i Norge er et ferskt eksempel på en sektorovergripende krise, hvor totalforsvaret har spilt en rolle. I sitt notat til koronakommisjonen beskriver Odd Jarl Borch hvordan man kan bedre informasjonsflyten, skape bedre koordinering og styrke relasjonen mellom samarbeidende etater ved utveksling av liaisons (Borch, 2020). Han trekker frem liaisoneringen på strategisk nivå mellom Politidirektoratet (POD) og Forsvarets operative Hovedkvarter (FOH) som et eksempel på hvordan gjensidig representasjon har skapt felles situasjonsforståelse og smidig samspill. En av Borchs anbefalinger til koronakommisjonen er en bred gjensidig representasjon, og at liaisonering bør gjennomføres på flest mulig arenaer for å sikre godt samvirke (Borch, 2020). I en pågående situasjon som krever store ressurser vil entydig og tilstrekkelig informasjon være av stor betydning. Også her presiseres viktigheten av at informasjonen går begge veier, og at bruken av liaisons er av stor betydning (Borch, 2020).

I boken *Team of Teams*, fremhever General Stanley McChrystal bruken av liaisonoffiserer som sjef for Joint Special Operations Task Force i Irak i 2003. I erkjennelsen av at måten de hadde organisert styrkene på i flere år ikke lenger holdt mål gjorde McChrystal to store endringer i måten han organiserte og ledet sine styrker på. Der man tidligere hadde jobbet med skylapper innen hver sin silo åpnet de nå opp, og la stor energi i bygging av delt situasjonsforståelse. Etter å ha klart å skape dette miljøet internt så McChrystal behovet for å styrke båndene til sine samarbeidspartnere, for å i enda større grad oppnå samarbeid på tvers av organisasjoner for å sammen være styrket mot al-Qaida i Irak. Her beskriver han hvordan man gjennom håndplukking av personell klarte å endre hvordan rollen ble oppfattet, både internt og opp mot samarbeidspartnere. Der man tidligere så på liaisons som unnasluntrere og spioner ble det gjort om til en ettertraktet stilling internt og en verdsatt samarbeidspartner eksternt. «We became LNO fanatics.» McChrystal (2015, s.177). Gjennom dette arbeidet erfarte de verdien av å bruke sine beste menn og kvinner som liaisons. Det de mistet på bakken, ga en enorm verdi knyttet til informasjonsutveksling mellom ulike ambassader, nivåer og byråer. Ved å sende de dyktigste viste de at de tok samarbeidet på alvor, og de la grunnlaget for å få gode liaisons i retur. I tillegg til personlige egenskaper fokuserte avdelingen på to ting ved utsendelse av liaisons. Liaisonene måtte ikke oppleve å bli “sendt og glemt”, og de måtte få tilgang til ledelsen i organisasjonen de ble sendt til. Dette påvirket de gjennom seleksjon basert på personlighet, støtte fra avsender, og myndighet til å dele informasjon med mottaker. Dette gjorde liaisonen til en ettertraktet ressurs, og gjorde at man

fikk den samme støtten i retur ved behov (McChrystal, 2015, s.176).

Fagbøker, både innen samfunnssikkerhet, beredskap og krisehåndtering peker på viktigheten av godt samvirke, både forebyggende, underveis og i etterkant av en hendelse, uten hensyn til om en krise truer samfunnssikkerheten eller statssikkerheten. Som dette delkapittelet viser legges det til rette for samvirke gjennom kunnskap til “de andre”, gjennom utveksling av informasjon, deling av situasjonsforståelse og liaisoner som bindeledd mellom aktørene. Teorien har vist hvordan liaisonene skal legges til rette for effektiv informasjonsflyt, bedre situasjonsforståelse og sikre en bedre forståelse for roller, ansvar og myndighet. Liaisonene må derfor være selvstendige, velinformerte og ha forankring i egen organisasjon. Neste delkapittel ser nærmere på eksisterende forskning på området, for å identifisere hva som allerede er gjort, og finne kursen for videre forskning i denne oppgaven.

3.6 Eksisterende forskning/Litteratursøk

Dette delkapittelet viser hvordan søket for å finne relevant forskning og litteratur til oppgaven har blitt gjennomført. Som beskrevet i metodekapittelet har dette vært en todelt prosess, hvor litteratursøk en ble gjennomført i forkant av intervjuer for å danne grunnlaget for tema, og litteratursøk to avdekket den teorien som konklusjonen på forskningsspørsmålene har blitt analysert opp mot.

3.6.1 Litteratursøk nr en, for forståelse og kartlegging

Det første litteratursøket ble gjennomført i Google Scholar, på søkeordene “samvirke”, “liaison” og “totalforsvar”, medio juni 2021, og august 2021. Formålet med litteratursøket var en klarlegging av eksisterende forskning, en kartlegging av tidligere konklusjoner, og en undersøkelse av andres forslag til videre forskning. Denne prosessen ble gjennomført i etterkant av teorigjennomgangen i delkapitlene over, som på den måten ble bakgrunnen for valg av søkeord.

Beredskap, krisehåndtering og samvirke er tema det er skrevet flere masteroppgaver og artikler om. Ved Forsvarets høyskole er det flere som har forsket på krisehåndtering gjennom sine masteroppgaver, og eksempler på dette er listet under. Flere av disse omhandler tema som ikke direkte er knyttet til Totalforsvaret, men som likevel belyser utfordringer

knyttet til samvirke mellom ulike aktører i en norsk kontekst.

Geir Pettersen (2014) har forsket på hvordan Forsvaret forbereder seg på samvirke, og hvilke utfordringer som følger der samvirke og rolleavklaring kan være vanskelig. Oppgaven er avgrenset til samvirket mellom Forsvar og Politi, men når informantene peker på liaisonering og samlokalisering som en samvirkeforsterker er oppgaven et godt innspill i planlegging og gjennomføring av egne intervjuer. Søkeordet “liaison” er brukt 37 ganger i oppgaven, noe som kan være en indikasjon på at begrepet anses som en viktig faktor i et godt samvirke.

Joakim Meyer (2018) har sett på samhandling i totalforsvarsrammen, gjennom å se på regionale utfordringer i tilknytning til egen arbeidsgiver (HV-05) og koordinering på tvers av ulike regionale inndelinger hos de ulike aktørene. Også her nevner informantene “god rolleforståelse, nærhet og liaisonering” som faktorer som legger til rette for godt samvirke.

Per Øivind Haugen (2020) har forsket på organiseringen av politiets innsatspersonell i rammen av totalforsvaret, og påpeker hvordan “Videreutvikling av samarbeid vil stille enda større krav til koordinering og avklaring for hvor grensen for hver enkelt myndighet skal gå”. Dette gjelder ikke bare politiets innsats, men alle aktører i totalforsvaret. Oppgaven beskriver hvordan politiets styringsdokumenter i liten grad tar høyde for politiets rolle i totalforsvaret, selv om flere av informantene peker på at politiet kanskje er den aktøren som vil måtte ta det største ansvaret.

Felles for oppgavene avdekket i det innledende litteratursøket er belysningen av utfordringer knyttet til samvirke mellom ulike aktører. Forskningen peker på flere av de samme faktorene, at samvirke kan være vanskelig, at det er flust med regionale utfordringer, og det opplevde behovet for rolleavklaring er gjennomgående. Flere av informantene fremhever liaisonering som en samvirkeforsterker, i tillegg til økt trening, samlokalisering og behov for koordinering.

Et pågående forskningsprosjekt ved FFI i regi av Tonje Grunnan har foreløpig resultert i en artikkel som peker på utfordringer og dilemmaer knyttet til den tidligere beskrevne forskjellen mellom statssikkerhet og samfunnsikkerhet. Ved at sivil sektor som hovedregel har et fokus på humanitære effekter av krisen og de militære styrker på statssikkerheten kan man oppleve motstridende interesser og behov for tett koordinering. Også her fremheves liaisoner som et viktig bidrag til gjensidig informasjonsutveksling, og avklaringer knyttet til roller, ansvar og myndighet (Grunnan et. al., 2020).

I FFI sin rapport skrevet i etterkant av TRJE18 fremheves det hvordan bruken av liaisons økte synligheten og kjennskap til kapasiteter mellom ulike NATO-land, totalforsvarsaktørene og ulike avdelinger i Forsvaret (Birkemo et al, 2019). I rapporten etter FFIs deltagelse hos Fylkesmannen i Nordland beskrives det hvordan “liaisonering antas å være en kritisk suksessfaktor for effektiv informasjonsdeling” , uten at dette punktet tas med i anbefalinger til videre forskning fra FFI sin side (Buvarp, 2020).

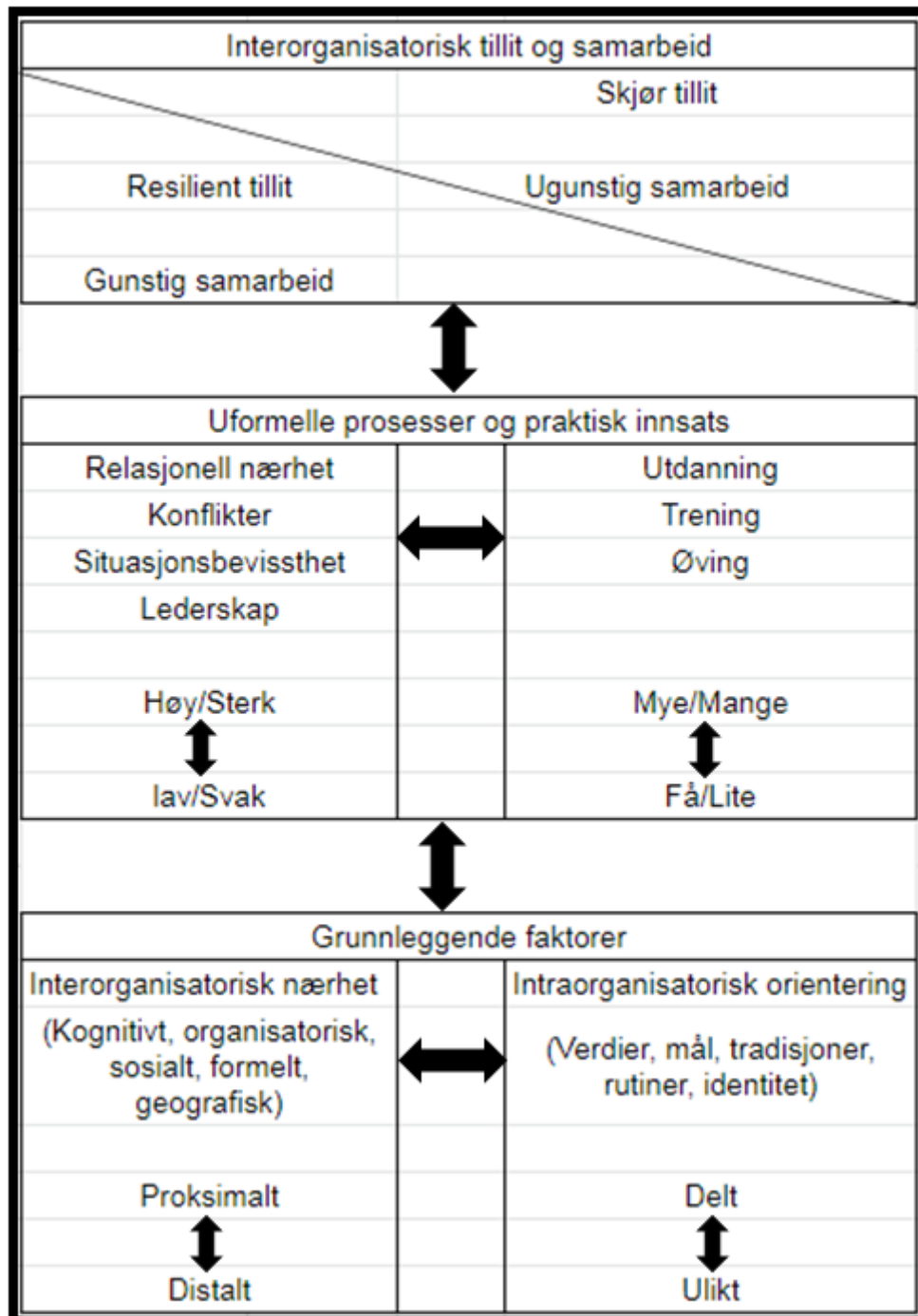
Gjennomgangen av offentlige publikasjoner, fagbøker og tidligere forskning viste behovet for ytterligere forskning på temaet samvirke, og spesielt forskning basert på totalforsvarets utfordringer knyttet til temaet et godt grunnlag for gjennomføringen av intervjuer. Intervjuene ble planlagt på bakgrunn av materialet presentert hittil, og som vedlagte intervjuguide viser var det ønskelig at informantene snakket fritt innenfor tre definerte tema. Temaene forventninger i forkant, realiteten opplevd underveis og erfaringsbaserte innspill til videreutvikling ble valgt av to formål. Temaet skaper struktur i intervjuene, ved å følge den naturlige rekkefølgen i liaisonenes møte med egen jobb gjennom tilsettelse, utførelse av oppgaven og opplevde behov for endring. Den andre hensikten med inndelingen var ønsket om å se bredt på temaet liaisonering, og med en åpen tilnærming gi informantene mulighet til å fremheve det som opplevdes som viktig. Som beskrevet i metodekapittelet er dette en del av oppgavens oppbygning, å ikke strukturere datainnsamlingen i et for smalt spor. På bakgrunn av litteratursøk en, datainnsamling og påfølgende innledende analyse ble grunnlaget for litteratursøk to lagt.

3.6.2 Litteratursøk del to.

På bakgrunn av datainnsamling og den analysestrategi beskrevet i delkapittel 2.X ble det gjennomført litteratursøk del to. Formålet med søket var å avdekke forskning som kunne anvendes til analyse av forskningsspørsmålene som ble besvart av empirien. I tillegg til dokumenter avdekket via referanselister i relevant litteratur fra litteratursøk en ble det gjennomført ytterligere søk ved hjelp av Google Scholar, Oria og Emerald, 24.09.2021. Det ble brukt en rekke søkeord basert på allerede avdekket materiale, blant annet liaison + interaction / NATO total defence / building trust / Interorganizational coordination / Interorganizational collaboration / Interorganizational + liaison.

I Emerald avdekkes det en artikkel, publisert 19.august 2021. “Social psychological

aspects of inter-organizational collaboration in a total defense context: a literature review”, en litteraturgjennomgang produsert av Larsson, Alvinus, Bakken og Hærem. De fire er forskere tilknyttet den svenske forsvarshøgskolen og Høgskolen innlandet, og sammen har de, basert på litteraturgjennomgangen laget en modell som viser hvilke faktorer som påvirker interorganisatorisk samarbeid i totalforsvaret. Modellen er som vist i figur 4, min oversettelse.



Figur 4 - interorganisatorisk samvirke, Larsson et al.

Formålet med litteraturgjennomgangen til Larsson et al er en systematisk gjennomgang av

den forskningen som er gjort på området, og basert på denne gjennomgangen utarbeidelsen av en modell som kan brukes til videre forskning på området.

Modellen beskriver hvordan de to grunnleggende faktorene interorganisatorisk nærhet og intraorganisatorisk orientering er mer eller mindre stabile faktorer som legger grunnlaget for de uformelle prosessene og den praktiske innsatsen i samvirke, som igjen påvirker hvilken grad av tillit og godt samarbeid som oppnås mellom organisasjoner som skal samvirke. På den måten er modellen et rammeverk for samvirke, og i kapittel 5 vil denne være grunnlaget for en todelt analyse. Analysen vil se på forskningsspørsmålene, og hvordan funnene fra empirien sett opp mot modellen kan si noe om hvorvidt bruken av faste liaisoner legger til rette for økt samvirke. Analysen vil også se på punkter hvor empirien avdekker svakheter ved metoden, eller områder hvor modellen vil være til større nytte om den operasjonaliseres eller utdypes ytterligere.

Analysen vil først ta for seg de grunnleggende faktorene i modellen som base for samvirke. Den grunnleggende kategorien består av de to grunnleggende faktorene interorganisatorisk nærhet, og intraorganisatorisk orientering. Interorganisatorisk nærhet som baserer seg på fem typer nærhet hentet fra Boschma (2005, s. 61-74), ikke bare fysisk nærhet. Den andre grunnleggende faktoren, intraorganisatorisk orientering er også delt i underkategorier. Faktoren beskriver verdier, mål, tradisjoner, rutiner og multi-identiteter (Larsson et al, 2021). Som modellen i figur 4 viser er dette faktorer som i varierende grad kan være delt eller ikke mellom organisasjoner, men en høy grad av delt intraorganisatorisk orientering er ansett som fordelaktig, basert på forskning av blant annet Chen et al, Shils og Kourti et al (Larsson et al, 2021). De grunnleggende faktorene beskrevet skal danne grunnlaget for kategorien uformelle prosesser og praktisk innsats. Modellen viser hvordan organisasjoner som scorer høyt på disse faktorene i det daglige antas å legge grunnlaget for et godt samvirke.

Neste kategori som vil anvendes i et eget underkapittel i analysen er uformelle prosesser og praktisk innsats. Her beskrives underfaktorer som i større grad er episodespesifikke, og derfor mindre stabile enn de grunnleggende faktorene fra forrige avsnitt. Dette er faktorer som i større grad kan påvirkes fra sak til sak, gjennom direkte handlinger eller sjefsavgjørelser. Kategorien inneholder faktorene relasjonell tilknytning, konflikter, situasjonsforståelse, lederskap og samleposten utdanning, trening, øving. Kategoriene er basert på forskning fra flere kilder, og faktoren situasjonsforståelse baserer seg

på Endsley (2020) og hennes beskrivelse av tre nivåer av situasjonsforståelse, oppfatte, forstå og predikere. Under faktoren situasjonsforståelse inkluderer modellen bruken av liaisons, og kaller det et spesialtilfelle av oppdragsbasert ledelse (Deverell, 2020). Her fremheves også bruken av kompetente liaisons som brobyggere mellom organisasjoner (Alvinius et al, 2010).

På bakgrunn av de to kategoriene beskrevet i avsnittene over viser modellen hvordan disse danner grunnlaget for den øverste kategorien i modellen. Interorganisatorisk tillit og samvirke er den avhengige variabelen i modellen, og forskning viser hvordan tillit er en viktig faktor i et godt fungerende samvirke over tid (Chen et al, 2014). Interorganisatorisk samvirke kan variere fra skjørt til resilient, og resilient tillit legger til rette for et godt samvirke (Larsson et al, 2021). Det at man kjenner hverandre, forventer videre samarbeid, og regelmessig interagerer styrker den interorganisatoriske tilliten. Dette støttes i modellen av forskning av blant annet Costa og Bijlsma-Frankema (2007), Pramanik (2015) og Uhr (2017). I analysen vil denne variabelen brukes som en oppsummering av de to underliggende kategoriene, og hvorvidt empirien viser at bruken av liaisons på strategisk nivå legger til rette for økt samvirke i totalforsvaret.

Oppsummert viser modellen deres funn knyttet til hvordan et godt samvirkemiljø er preget av proksimale objektive interorganisatoriske forhold, delte intraorganisatoriske verdier, høy relasjonsnærhet, passende mengder faglig uenighet, enighet mellom ledere, delt situasjonsbevissthet, samarbeid knyttet til trening, utdanning og øving, og et forhold preget av høy gjensidig tillit. Denne modellen vil være grunnlaget for analysen av empirien i denne oppgaven. Modellen er nyutviklet, og vil derfor kunne styrkes, utvikles eller svekkes i møte med empiri. De ulike faktorene vil beskrives nærmere i kapittel 5 når de skal vurderes opp mot empirien fra kapittel 4.

3.7 Forskningsgap

Oppsummert kan man si at kompleksiteten i det nye totalforsvaret, sett opp mot sentrale krisehåndterings-prinsipper og dagens sikkerhetspolitiske situasjon tydelig viser at behovet for samvirke er stort. Teorigjennomgangen viser også hvordan dette er krevende, og gjennom beskrivelsen av bruk av liaisons kan det synes som om liaisonering er et kraftig verktøy om det brukes på riktig måte. En gjennomgang av eksisterende forskning har ikke avdekket spesifikk forskning på utvekslingen av faste liaisons i rammen av totalforsvaret, men

modellen utarbeidet av Larsson et al er basert på forskning innenfor samme fagfelt, og et av forfatterens forslag til videre forskning er av roller som jobber i grensesnittet mellom organisasjoner. På den måten vil min forskning være et bidrag til å teste modellen, bidra til verifisering av denne, og således være et bidrag innen forskning på totalforsvaret. I samtaler med fagmiljøer i FFI og DSB er det bekreftet at kommende forskning vil ha fokus på liaisonering i forbindelse med øvingsaktivitet, ikke fast liaisonering.

Denne oppsummeringen peker på et hull i dagens forskning og legger grunnlaget for videre forskning i denne oppgaven. I neste kapittel gjentas problemstillingen, før gjennomgangen av empiri viser de funn som besvarer forskningsspørsmålene som vil brukes til å teste modellen fra figur 4.

4. EMPIRISKE FUNN

Oppgavens problemstilling forsøker å finne svar på hvordan optimalisere bruken av liaisons for å øke samvirket i totalforsvaret, gjennom forskningsspørsmålene under.

For å svare på problemstillingen vil forskningsspørsmålene under være grunnlaget for tolkning av empiri og presentasjonen av empiriske funn vil besvare forskningsspørsmålene. Funn fra empirien tas så videre inn i analysen, som vil ha to formål. Det ene målet er å avdekke hvorvidt terrenget (empiri) stemmer med kartet (teori). Det andre formålet er å se hvordan ukjent terreng (empiri) kan utvide kartet (teori).

1. **Hvilke faktorer vektlegges ved seleksjon av liaisons på strategisk nivå?**
2. **Hva er den faste liaisonens rolle i det daglige?**
3. **Hvilke innspill har informantene til forbedring av liaisoneringen?**

I dette kapittelet presenteres funn fra empirien som svarer ut forskningsspørsmål en og to, samt informantenes betraktninger rundt spørsmål tre. Dette danner grunnlaget for analysen i kapittel 5. Det er gjennomført intervjuer med sju informanter. Som presentert i figur 2 er fire av disse liaisons (LI 1-4), og tre av disse nærmeste sjef/linjeledere for liaisons (LL 1-3). Ved bruk av direkte sitater er disse merket slik det ble presentert i figur 2, og i parentes i forrige setning.

4.1 Seleksjon av liaisons på strategisk nivå

“Hvis du skal sende en liaison, må du sende din beste mann”, sa Oberstløytnant Hans Børsheim til kadettene på Krigsskolen på 80- og 90-tallet. Et utsagn som må ha gjort inntrykk, for mange år senere siteres oblt Børsheim av både LI1 og LI3. Stillingene som faste liaisons fra Forsvarsstaben fremheves som særdeles viktige stillinger sett fra et militær-strategisk perspektiv, og LL3 eksemplifiserer dette gjennom Forsvarssjefens absolutte krav til at stillingen som liaison til DSB skal fylles, da får heller andre stillinger stå ubesatte.

Delkapittel 4.1 skal besvare forskningsspørsmål 1, **hvilke faktorer vektlegges ved**

seleksjon av liaisons på strategisk nivå? Delkapittelet presenterer empiri som beskriver hvordan seleksjonsprosessen foregår, og viser hvilken vekt som legges på tidligere erfaring og personlige egenskaper. Det beskrives også hvilken grad av rolle- og forventningsavklaring som finner sted før liaisonen sendes ut. Forskningsspørsmålet besvares i delkapittelets oppsummering.

Figur 5 viser en oversikt over informantenes fokus knyttet til de ulike undertema.

	LI1	LI2	LI3	LI4	LL1	LL2	LL3
TEMA SELEKSJON							
Sende sin beste mann	X		X				X
UNDERTEMA ERFARING							
Erfaring fra FST/Strategisk nivå	X		X				X
Erfarne/rutinerte folk			X	X			X
UNDERTEMA PERSONLIGHET							
Superlativer i bøtter og spann		X	X				
UNDERTEMA ROLLEAVKLARING							
Sovepute / ryggen fri	X	X					
Legge til rette for samvirket		X					X
Generell instruks, situasjonsavhengig		X					X
Ansvarliggjort	X	X	X	X			
Arenaer for liaisonering			X				
Kontroll på avsenders føringer og forventninger			X			X	
Bygge nettverk, deltakelse i prosesser			X	X			X
Mer bevisst bruk, kontroll på hva som foregår hjemme			X			X	X

Figur 5 - undertema seleksjon.

4.1.1 Erfaring som grunnlag for strategisk helhetsforståelse

Innledningsvis i intervjuet ble liaisonene bedt om å beskrive sin opplevelse av tilsettingsprosessen, hvorfor akkurat de ble valgt ut til å fylle stillingen, hva de tenkte lå bak Forsvarsstabens utvelgelse og hva de selv mente var deres bidrag inn i jobben. Formålet med spørsmålet var å komme bak de generelle vendinger man kan finne i en stillingsbeskrivelse eller utlysningstekst, og finne divergensen mellom liaisonens oppfatninger og ledelsens tanker.

Det ble fort tydelig at erfaring var faktoren det ble lagt mest vekt på, og alle informanter beskrev hvordan bred erfaring fra ulike områder var det som gjorde at de var rett person for stillingen. Også linjelederne fremhevet erfaring, og spesifiserte dette til å

gjelde erfaring fra strategisk nivå, eventuelt operativt nivå. LL3 beskriver hvordan de primært ønsker folk som tidligere har tjenestegjort i FD, FST eller NATO, slik at de har en forståelse for det strategiske nivået. Både LI1 og LL3 eksemplifiserer dette gjennom liaisonutvekslingen til DSB, hvor det har vært tradisjon for at det er tidligere områdesjefer som har fått liaisonstillingen. Dette har de gått bort fra, da dette er personell med erfaring fra taktisk/operasjonelt nivå, noe som korrelerer bedre med behovet til FOH eller HV-staben. LL3 forklarer hvordan det er på bakgrunn av byggingen av det overordnede bildet, og Forsvarssjefens behov for helhetsoversikt man velger personell med forutsetninger for strategisk forståelse på nasjonalt nivå. L1 støtter utsagnet, og påpeker at selv om man har vært distriktssjef i HV og jobbet med sivil-militært samarbeid der er det ikke det som løser problemer på strategisk nivå.

En annen fordel med å velge personell med bred erfaring fra strategisk nivå løftes frem av LI2, som beskriver hvordan “rutinerte folk som har en kompetanse med seg” viser seg å bli brukt på en annen måte enn det en urutinert liaison ville ha blitt. Denne rutinen og erfaring gjør at man kan fungere raskt i stillingen, som diskusjonspartner, som bidrag inn i prosesser, og ved å ha kjennskapen til det nivået man sendes ut fra og den sjefen man representeres øker man den gjensidige nytten av utvekslingen.

Et eksempel på seleksjon på grunn av kompetanse fremheves av LI4, som selv påpeker hvordan utvelgelsen opplevdes som begrunnet med bakgrunn i forsvarsgren, tidligere tjeneste innen relevant fagfelt, samt et knippe personlighetstrekk som beskrives i neste delkapittel.

LL3 oppsummerer det slik: “Vi bruker voksne folk som har vært ute en vinternatt før, folk som er litt voksne, folk som har strategisk forståelse på nasjonalt nivå. Alle tre vi har nå er særdeles flinke folk”

4.1.2 Personlighet som bygger tillit og skaper troverdighet

Alle liaisonene beskriver innledningsvis de samme personlighetstrekkene som viktige for en som skal fylle rollen. Man må være aktiv, moden, engasjert, tillitsvekkende, troverdig og evne å være en brobygger. Men hvorfor er disse egenskapene viktige? Det har informantene ulike forklaringer på, og ved gjennomgang av data fra intervjuene viser det seg at dette var tanker før oppstart og erfaringer gjort av liaisonene etter at de har begynt i jobben, og ikke

noe linjelederne har nevnt i tilsettingsprosessen.

LI2 trekker linjene mellom erfaringen man har med seg, og den modenheten som ligger i det. Det er dette som gir den evnen til å forstå når det er nødvendig å gå direkte til toppledelsen, og engasjere seg når det er nødvendig, på hvilket som helst nivå. “I ytterste konsekvens storme inn på kontoret til direktøren i DSB eller hos FSJ”. For å kunne gjøre dette påpeker LI2 at det krever mye av personligheten til en liaison, en selvstendighet og evne til å være aktiv, både presse og dra, for å bygge tillit og kjennskap helt til topps.

Flere av informantene peker på hvordan man må kreve sin plass, eller tørre å ta plass. LI4 sier det krever en helt egen evne til å være frempå, ellers føler man seg ikke som en naturlig del av noen organisasjon på grunn av den varierende tilstedeværelsen. LI4 peker også på det faktum at om man er ung og uerfaren har man større sjanse for å bli en “usynlig liaison” som ikke gir utbytte for hverken avsender eller mottaker. Det at man regnes som en likeverdig i organisasjonen man er utsendt til krever også en evne til å bygge troverdighet og tillit, og LI3 referer til følelsen av å være en likeverdig diskusjonspartner som følelsen av å ha lykket med det.

Til slutt påpeker LI1 dette: “man må ha motivasjon for det her, glede for det her, man må brenne litt for det.”

4.1.3 Men hva skal jeg gjøre? Rolle- og forventningsavklaring

“Liaisonering er jo egentlig veldig fluffy, altså hva er det?” (LI4)

Ingen liaison er lik, ingen organisasjon er lik, og i en tid med stor utvikling og pågående krisehåndtering vil det være ulike forutsetninger for, og krav til jobben som skal utføres, dette gjenspeilet seg også i seleksjonsprosessen.

På spørsmål knyttet til hvilke forventninger de fikk med seg fra FST var det flere som henviste til intervju utført i forkant av tilsetting. Her hadde de fått spørsmål knyttet til prinsipielle ting man har med seg som yrkesmilitær, for eksempel forholdet til egen avdeling, hvor det å søke informasjon og føringer blir fremhevet av flere informanter. LI3 beskriver hvordan det ble gjennomført avklaringssamtaler med både sjef operasjonsavdelingen og sjef for SITSSEN i FST hvor det ble gitt føringer for hva funksjonen skulle gå ut på. LI4 har en mer diffus opplevelse av egen rolle og mener det ikke ble forventet så mye annet enn å være klar hvis noe skulle skje, og det å ta små steg for å

danne seg et nettverk. Her trekker LI4 frem personlige egenskaper som har gjort at man finner sin egen vei, og hvordan dette er noe man må tåle som voksen og erfaren for å lykkes i rollen. LI3 påpeker i den sammenheng av det er forskjell på liaisonene også, både på hvordan de angriper jobben, hva de mener er viktig, og hvor liaisonen helt naturlig må ha et sete.

Tre av de fire liaisonene som er intervjuet beskriver hvordan de føler seg ansvarliggjort og på bakgrunn av det føler ansvar for å utføre jobben på en god måte. LI2 beskriver hvordan man kan snu på det å føle seg “sendt og glemt”, ved å se på det som en tillitserklæring og at man er en trygghet for avdelingen ved å ha en aktiv liaison til stede. Da er det opp til liaisonen å fore tilbake viktig informasjon, og om man ikke rapporterer så er det fordi alt er ok. “Det er dyp fred i landet, ikke sant”. Det har gjort at LI2 har opplevd rollen som liaison som verdifull, ikke bare avhukning i en boks. LI1 problematiserer ytterligere rundt dette, og stiller spørsmål rundt hvorvidt ressursen blir godt nok utnyttet. En ressurs som alle snakker om, men som ganske få har en formening om hva faktisk gjør kan fort bli en sovepute. “Har det blitt en sovepute i den forstand at når du har utnevnt en liaison så har du på en måte ryggen fri da?” LI1 mener det er ytterligere rom for å se på hva liaisonen faktisk skal bidra med, noe vi kommer tilbake til i delkapittel 4.3.

Når linjelederne får spørsmål knyttet til rolleavklaring før liaisonen tiltrer i stillingen kommer det frem at det har vært en endring i rutinene. LL2 beskriver hvordan dette har gitt en mer bevisst bruk av liaisonene gjennom oppdrag og vektlegging av at de skal ha god kontroll på hva som foregår hjemme. LL3 bekrefter at de fra FST har tatt mer kontroll, eller eierskap/styring og “kanskje blitt litt mer tydeligere på hva vi ønsker å få ut av liaisoneringen, og det er jo en endring fra tidligere. Absolutt.” LL3 forklarer at det er to perspektiver de ber liaisonene bidra til. Det første er situasjonsbeskrivelsen, en beskrivelse av hva som skjer. Det andre er situasjonsforståelse, en forståelse av hva situasjonen betyr.

Dette har blant annet ført til at liaisonene jobber i FST de første månedene, og jobber mye direkte opp mot FSJ. På den måten danner liaisonen et nettverk i hjemmeavdelingen, blir kjent med sjefen og hvordan denne jobber og tenker, hva som forventes og hvilke føringer som gjelder. Det presiseres også at man på den måten har en bedre forståelse av intensjonen til FSJ når man drar ut til mottakende avdeling og har noe å bidra med der.

I intervjuet med LL3 ga spørsmålet “hva er essensen i det oppdraget liaisonen får?”, et svar som viser hvilken endring de har forsøkt å implementere de siste årene. “Essensen er

å være beredskapsklar. Ikke sant, med alt det det innebærer.” Dette viser at fokuset på liaisonens rolle ikke bare ligger i hva de gjør til daglig, men også hvordan man i en totalforsvarssammenheng må jobbe for å være forberedt på et eventuelt faseskifte. Viktigheten av at man fredstid opparbeider seg nettverk i begge organisasjoner, at man har en forståelse av operative planer både hos avgiver og mottaker og at man gjort de forberedelser som gjør det mulig å gjøre det samme i alle faser. LL3 forklarer hvordan liaisonene bidrar til å få rutiner på plass, ved å sette opp fora for deling av informasjon og ved sin kunnskap om organisasjonene og planverket legger grunnlaget for at man i en eskalering har beredskapsrutinene på plass.

Både LL2 og LL3 fremhever hvordan COVID19 har vist alle aktører viktigheten av totalforsvaret, og også liaisonens rolle i samvirket. Et eksempel på det er liaisonering som et verktøy som brukes ved siden av de formelle møter og som sikrer at innspill til forståelse går begge veier. COVID19 har vist hvordan aktørene ønsker å snakke sammen, hvordan de ønsker å forstå og vite hvilke bevegelser som foregår og hvilket bidrag liaisonene gir til å bygge det bildet. LL3 presiserer også noe viktig knyttet til liaisonens rolle. Det at liaisonene kommer i tillegg til de formelle kanalene, at det er sjefene som har ansvar, rolle og myndighet, mens liaisonen skal finne, sette sammen og være klare på en mer uformell måte. Hvordan dette utføres i praksis kommer vi tilbake til i neste delkapittel.

4.1.4 Oppsummering seleksjon av liaisoner på strategisk nivå

Delkapittel 4.1 skal besvare forskningsspørsmål 1, **hvilke faktorer vektlegges ved seleksjon av liaisoner på strategisk nivå?**

Empiriske funn viser hvordan ledelsen i FST fokuserer på erfaringer fra strategisk nivå, og hvordan dette skal skape forutsetninger for en strategisk forståelse av Forsvarsstabens helhetsbilde. Viktigheten av faglig kompetanse, modenhet og personlige egenskaper som innbyr til tillit vektlegges også av informantene, både liaisoner og linjeledere. Den siste identifiserte faktoren er knyttet til rolle- og forventningsavklaringen som blir gjort tidlig i prosessen. Her stadfestes det en endring i graden av eierskap og forventninger knyttet til liaisonens evne til å være beredskapsklar og forberedt til et eventuelt faseskifte.

4.2 Liaisonens daglige arbeidsoppgaver

“Jamenn jeg jobber for alle jeg Rune”, sa LI3 til daværende sjef FOH i en diskusjon rundt tilhørighet og arbeidsoppgaver knyttet til liaisonering. Dette utsagnet, og informantenes beskrivelser av offisielle og selvpålagte arbeidsoppgaver skal vi komme nærmere inn på i dette delkapittelet.

Delkapittel 4.2 skal besvare forskningsspørsmål 2, **hva er den faste liaisonens rolle til daglig?** Delkapittelet presenterer empiri som beskriver den faste liaisonens rolle til daglig, hvilke formelle og uformelle roller de fyller, og hvordan dette oppleves under utførelse, sett fra både liaison og linjeleders side. Hovedfunn i dette delkapittel inkluderer en konkretisering av oppgaver knyttet til funksjonen “bindeledd”, viktigheten av å ha liaisoner med formell tilstedeværelse som uformelle bindeledd, og et overraskende fokus på planverk istedenfor rapportering. Forskningsspørsmålet besvares i delkapittelets oppsummering. Figur 6 viser en oversikt over informantenes fokus knyttet til de ulike undertema.

	LI1	LI2	LI3	LI4	LL1	LL2	LL3
TEMA ARBEIDSOPPGAVER							
UNDERTEMA BINDELEDD							
Delta i prosesser begge steder	X	X			X	X	
Bidra til møtepunkter / ulike nivåer /	X		X	X	X		
Løse kulturforskjeller	X						X
Pleie nettverk / Smøre maskineriet	X	X	X	X	X	X	X
Veilede / vite hvem som kan svare		X			X		
UNDERTEMA FREDSDRIFT OG BEREDSKAP							
Konkrete oppgaver i FST	X						
Gjensidig oppdatering	X	X				X	
Før / under / etter kriser		X	X	X		X	
Kapasiteter og totalforsvarsbehov	X			X			
Talerør for avsender						X	X
UNDERTEMA INFORMASJON OG RAPPORTERING							
Bekymring rundt nytte/bruk av rapportering	X	X	X	X			X
Rutinerapportering VS. hendelsesrapportering			X	X			X
Kjenne daglig status, bidra til SA			X	X			
Samarbeid med andre liaisoner			X			X	
Gjensidig informasjonsutveksling			X	X			X
UNDERTEMA PLANVERK	X	X	X	X	X		X

Figur 6 - undertema arbeidsoppgaver.

4.2.1 Koble løse tråder - liaisonen som bindeledd

Ved gjennomføring av intervju var det en naturlig overgang fra hva man så for seg før man begynte i jobben, og beskrivelsen av hva man nå opplevde at man hadde ansvar for å utføre til daglig. Ulike beskrivelser knyttet til rollen som bindeledd mellom avdelingene ble fremhevet av alle informanter, og på dette punktet var det i stor grad enighet om hva som overordnet ligger til jobben. Enklest oppsummerte LI2 det hele, “..pleie nettverk, smøre maskineriet og legge forholdene til rette for en situasjon hvor ting er mer stressende”.

Men for personell som er vant til konkrete oppdrag kan dette virke lite konkret, og beskrivelsene fra informantene viser hva de ulike legger i rollen som bindeledd. LI3 beskriver kjernen i sin jobb gjennom et bilde på hvordan det viktigste er å finne stikkontakter som ikke er kobla sammen og koble de sammen. Når informasjonen strømmer begge veier, “da kan jeg legge den pent fra meg og leite etter neste, etter flere som ikke henger sammen”.

Dette beskriver informantene som viktig på alle nivåer, at man mellom avdelingssjefer, seksjonsjefer, og på fagkanaler sørger for at de rette personene møtes og snakker med hverandre, ikke om hverandre. LI1 beskriver også hvordan man som fast tilstedeværende liaison kan se behov for å initiere møter mellom organisasjonene hvis man fanger opp at man ikke er på samme rutenett i en sak, og ved at man har kjennskap til organisasjonene og personellet begge steder klarer å legge til rette for at de riktige menneskene kobles sammen. LI1 forteller hvordan man ved hendelseshåndtering med krav til at de rette nivåer må finne hverandre har opplevd utfordringer på grunn av ulik organisering og enorme kulturforskjeller. Her mener LI1 samarbeidet er på rett vei, og LI1 eksemplifiserer dette gjennom den rollen DSBs liaison til FOH har, med sin kontaktflate ut mot statsforvaltere og flere andre organisasjoner på sivil side. Dette gjør det enklere for Forsvaret å koordinere med sivil side, minsker antallet kontaktpunkter nødvendig i daglig drift og beskrives som svært nyttig. LI3 mener også et viktig bidrag fra liaisonen er det å minne folk i begge organisasjoner på at de må snakke sammen, møtes og diskutere. Ikke fordi det er en uvilje mot å få det til, men i en travel hverdag kan liaisonen være den som pusher og forsikrer at den gode trenden og utviklingen på samvirke fortsetter.

Som liaison skal man være bindeleddet mellom organisasjonene, ikke et utsendt

orakel som svarer ut alt på bakgrunn av egen kompetanse. Denne balansegangen legger LL1 stor vekt på, hvordan det “handler om å ha kunnskap til å vite hvem som har den rette kunnskapen, fra begge sider, der kan vi bli flinkere”. Dette er et tema alle linjelederne er opptatte av og noe som henger sammen med både seleksjon av liaisons som allerede er beskrevet, og den videre utviklingen av rollen vi kommer tilbake til i delkapittel 4.3. LI2 er også opptatt av dette aspektet, og beskriver hvordan liaisonen ikke skal brukes til alt, man liaisonerer jo på vegne av en organisasjon, og skal være bindeleddet som hjelper folk å finne veien. LI2 beskriver seg selv som HV-kjentmann, han vet hvor han skal gå og når feks DSB lurert på hva Forsvaret mener om noe kan liaisonen rute forespørselen til SITSSEN, logistikkavdelingen eller Forsvarsdepartementet. Dette fører til det LL3 beskriver som en mye mer faglig oppdatert og reell dialog, hvor sjefer på begge sider blir involvert. LL2 sier på den ene siden at relasjoner som er så velutviklet at all dialog går på fagkanaler ikke trenger liaisons, men presiserer samtidig styrken som ligger i liaisoneringen med DSB.

4.2.2 Informasjonsflyt, rapportering og situasjonsforståelse

Når man sender ut en liaison som i utgangspunktet skal ha fast arbeidssted i en annen organisasjon, hvordan sikrer man at ressursen utnyttes på best mulig måte? I dette delkapittelet ser vi på hva liaisons og linjeledere tenker og anbefaler når de får spørsmål knyttet til informasjonsflyt, rapportering og påstanden “sendt og glemt”, en klisje knyttet til liaisonering. Her ble det allerede hos første informant tydelig at det hadde vært en endring i rutinene for rapportering: “..jeg har ikke levert en jævla rapport jeg, ingen som har spurt etter den heller..”. Bakgrunnen for dette utsagnet vil vi komme tilbake til, men hovedfunn i dette delkapittelet er at man har gått bort fra ukentlig standard rapportering, og istedenfor fokuserer på hendelsesrapportering og muntlig dialog. Vi vil også se på bakgrunnen for endringene, og se hvilke spørsmål som har blitt løftet av liaisonene knyttet til behandlingen av rapportering i FST.

Når man ikke ser sjefen sin til daglig, hvordan skal man få vist resultater av det arbeidet man gjør? Alle informantene har belyst dette på ulike måter, og har snakket om hvordan man selv må finne arenaer hvor man gjør nytte, og verdien av det å være et bindeledd mellom organisasjonene. Igjen, de beskriver alle hvordan dette kan oppleves diffust og lite håndfast, samtidig som flere peker på hvordan en endring som har gitt mindre

rapportering gir mening.

Tidligere har liaisonene rapportert status tilbake til FST ukentlig, på en fast mal. LI1 fikk allerede i intervjuet før tilsetning spørsmål knyttet til rapportering, og stilte tidlig spørsmålstegn ved formålet med dette. I rollen som liaison fanger man opp masse informasjon som kan sendes tilbake til FST, men hvordan brukes denne informasjonen? LI1 peker på hvordan informasjon som ikke foredles er unødvendig støy, og sammenligner dette med fagfeltet etterretning, hvor informasjon er ugyldig til den blir behandlet. LI1: “Når en liaison skriver sin ukentlige rapport, sender denne inn og ser at den ikke brukes til noe, hva er da poenget?”.

LI1 knytter dette til situasjonsforståelse og bygging av bildet. Hvis FST ønsker en oversikt over normalsituasjon for å kunne se avvik når de inntreffer krever det en annen type rapportering enn det man kan få i en ukentlig rapport. LI1 etterlyser også en mer dedikert behandling av rapportering og liaisoner i FST, og peker på hvordan det er opp til vakthavende i SITSEN å trekke ut essensen av rapporter, og ta med i briefen det som oppleves som viktig. Erfaringen er også at større rapporter som sendes inn blir lagt til “gulning”, fordi det ikke er andre en travle linjeledere som føler et fagmessig ansvar for det liaisonene produserer. LI1 har tidligere spilt inn et forslag om en dedikert stilling som SSO CIMIC, for å sikre likhet mellom de ulike fasene.

Denne strukturen finnes i øvingsammenheng. Da sitter det noen i den andre enden, mottar rapporten og analyserer informasjonen som kommer inn. Når øvelsen er over er strukturen borte igjen. LI1 peker på hvordan dette gjør oss bedre forberedt til en krisesituasjon, men mener at man med fordel kunne gjort det samme i fase 0, bygget en situasjonsforståelse i normalbildet og hatt stor nytte av det. Også LI2 har observert forskjellen mellom fredstid og krisesituasjon, og sier det er et helt klart skille mellom hva som er forventet til daglig (ikke behov for rapporter) og under kriser (daglige rapporter, egne analyser, situasjonsbilde). Dette forteller LI2 at har blitt avklart med LL i SITSEN. Når det ikke er noe nytt å fortelle er det ikke noe poeng i ukentlig rapportering. Det var en opplevd enighet om at “Forsvaret får informasjon fra alle de andre, også rapporterer jeg når det er nødvendig.” Med bakgrunn i dette mener LI2 at dette ikke trenger regulering i fredstid, men at det kunne vært behov for en strengere/strammere instruks for hvilke behov SITSEN har for rapportering i krise/krig. Her sier LI2 at dette har liaisonene drøftet internt, og at de andre er enige i dette.

Tilbake til LI3 og sitatet hentet fra innledningen. Etter en gjennomgang av arbeidsoppgaver og ansvarsområder knyttet jeg en kommentar til det faktum at det ikke fremsto som om LI3 var en symbolsk liaison som satt i et hjørne, sendte en ukentlig rapport og ellers bare hevet lønn. Denne observasjonen fikk frem en rekke betraktninger knyttet til rapportering i det daglige. Når LI3 overtok som liaison ble dette diskutert med forgjenger i stillingen, som beskrev ukentlig rapportering på fast skjema, uten å kunne gi gode svar på hvem som leste rapportene eller hva de ble brukt til. Dette gjorde at LI3 gjorde en avtale med FST om å rapportere på konkrete prosesser og konkrete oppdrag, istedenfor å “feed the beast, det skjer ikke”. LI3 beskriver hvordan det som trengs er at dialogen, loggføring og informasjonsdeling fungerer når det skjer noe. LI3 har derfor fått aksept for å endre sin instruks, og denne er nå nede på en side, uten noen rapportmal vedlagt. Dette støttes av LL3, som sier “Ja, vi kuttet rapportering. Er det en ting vi har nok av så er det rapporter.” LL3 beskriver hvordan de har tillit til at liaisonene er beredskapsklare, at de vet hvordan og hva de skal gjøre for å oppnå det. Istedenfor rapportering har de innført ukentlige møter med liaisonene som en tilleggsarena for koordinering. Dette gjør at liaisonene får møtt hverandre, de får møte linjeleder, får muligheten til å dele bekymringer, bygge felles SA og viktigst av alt, ha en rutine man kan øke frekvensen på om krisen eller krigen kommer.

4.2.3 Den beredskapsklare liaisonen og planverket

Som beskrevet i underkapittel 4.1.3 er det ikke stadfestet noe sted at liaisonene har en rolle knyttet til utarbeidelse av planverk. Spørsmålene knyttet til planverk i intervjuguiden kom med på bakgrunn av en uformell samtale med DSBs tidligere liaison til FOH. Hun beskrev hvordan hun vinteren/våren 2020/2021 ble forespurt om deltagelse i planverksarbeidet på strategisk nivå i Forsvaret. Dette ble gjort på bakgrunn av hennes tidligere liaisonering, og det faktum at de som skulle revidere planverket kjente til henne og anbefalte deltagelse fra koordinerende myndighet på sivil side. På bakgrunn av dette fikk informantene spørsmål knyttet til involveringen av liaisoner i planverksarbeid.

I intervjuet med LL3 ble det bekreftet at liaisonene ikke har noe formelt ansvar for å utarbeide planverk, men samtidig bekreftes det at de alle har vært inne og levert innspill knyttet til sitt ansvarsområde. LL3 påpeker at dette er en tilfeldighet, da planverket skulle revideres samtidig som liaisonene var relativt nye i stilling. Det fremheves også at dette er

en naturlig konsekvens av beredskapsklarbiten, at de skal være gode på planverk.

Når liaisonene får det samme spørsmålet svarer alle bekreftende, de ser på utarbeidelse av planverk som en svært relevant del av sitt virke som liaisoner. LI1 sier dette er noe som har vært spesielt bra dette året, og peker på hvordan bruken av liaisoner inn i planverksarbeidet har økt fokuset på totalforsvarsdimensjonen og opplever at dette tas mye mer på alvor i nytt planverk. LI1 sier også “i den grad planverk er viktig har jo liaisonene en viktig rolle i det”. LI2 motsier egentlig LL3, og beskriver seg selv som svært involvert i planverksarbeid. Dette mener liaisonen følger automatisk av at man har lagt opp til tilstedeværelse i begge organisasjoner, og sier det ene vedlegget i skarpt planverk hovedsakelig er utarbeidet av liaisonen selv. LI2 påpeker også det LI1 har fremhevet i tidligere avsnitt, dette at personell som jobber med totalforsvaret egentlig ikke finnes i FST, så derfor får liaisonen dette ansvaret når man er på hjemmebane. LI2 har også opplevd dette i organisasjonen man er sendt til, at man blir en slags høringskanal når planverk skal revideres. Noe kan man svare ut selv, og noe av jobben er å finne riktig person som kan svare dette ut i Forsvaret. LI2 bruker også vertslandsstøttekonseptet til FOH som et eksempel, dette er utarbeidet i samarbeid med en rekke aktører og utgitt i rammen av totalforsvaret, og viser hvor avhengige vi er av hverandre. Både LI3 og LI4 kommer med konkrete eksempler på hvor de har bidratt inn i planverket i organisasjonen de liaisonerer til. LI2 har bidratt inn i arbeidet med videreutvikling av planverk, nasjonal krisehåndtering og kriseledelse. LI4 har på flere måter jobbet for å knytte planverket mot totalforsvaret. Både gjennom kontraktsinngåelse mellom aktører, i dialog med FLO, og et arbeid knyttet til felles revisjon av SBS mellom aktørene på sivil side. Begge beskriver dette som arbeid utført på eget initiativ, men som svært nyttig i totalforsvarsrammen og hvordan dette gjør liaisonen til en ressurs som har en verdi i både hos avsender og mottaker.

LL2 forklarer hvordan de har hatt stor nytte av liaisonen fra DSB inn mot FOH, og mener dette viser hvordan erfaring og kompetanse hos liaisonen er meget viktig. LL2 peker også på hvor viktig det er at man ved utarbeidelse av planverk inviterer inn sivile aktører tidlig nok. Man kan ikke kalle inn sivile bare når vedlegget skal skrives, de må være med i hele planprosessen slik at vi forstår hva de kan bidra med, og vi forstår hva vi har behov for tidlig nok. Her mener LL2 det ligger et stort potensiale i liaisonene, for å jobbe med å inkludere de andre aktørene på et mye tidligere stadium enn i dag. “Ikke at de alltid må være tilstede, men de må være orientert om prosessen og vite hva vi trenger”.

4.2.4 Oppsummering av liaisonens daglige arbeidsoppgaver

Delkapittel 4.2 skal besvare forskningsspørsmål 2, **hva er den faste liaisonens rolle til daglig?**

Empiriske funn viser hvordan liaisonen fokuserer på å legge til rette for koordinering, informasjonsflyt og møte mellom de rette menneskene. Alle bygger nettverk, beredskap gjennom planverk og fasiliterer for fora som ved behov kan aktiveres eller økes frekvens på om krisen inntreffer. Det er også funnet at rutinerapportering på standardmaler har opphørt, og rapportering gjennomføres kun ved spesielle hendelser eller som bidrag inn i ulike prosesser. En av disse prosessene er planverksarbeid, som på tross av at det ikke er et offisielt oppdrag fremheves som viktig av alle liaisoner.

4.3 Videreutvikling for økt samvirke

“Videreutvikling betyr ikke at det som er der er dårlig”, sier LI1 etter å ha presentert flere forslag til endringer i strukturen slik den var for halvannet år siden. I intervjuets siste del ble informantene utfordret på forbedringspotensialer knyttet til stillingen og hvilke deler av jobben som fungerer og ikke burde tukles med.

Delkapittel 4.3 skal presentere informantenes data koblet til forskningsspørsmål 3, **Hvilke innspill har informantene til forbedring av liaisoneringen?** Delkapitlet presenterer empiri som omhandler den faste liaisonens videre utvikling, gjennom de to faktorene organisering og tilstedeværelse. Hovedfunn i dette delkapittel bekrefter de endringer informantene henviste til i delkapittel 4.1 knyttet til seleksjon, samt endringen i tilstedeværelse. Forskningsspørsmålet besvares i delkapitlets oppsummering. Figur 7 viser fordelingen av data fra informantene.

	LI1	LI2	LI3	LI4	LL1	LL2	LL3
KATEGORI UTVIKLING							
Innspill til endring	X						
Tilgang til ledelsen	X	X	X			X	
Fungerer veldig godt / behøver ingen endring		X					
Videreutvikle på bakgrunn av COVID	X			X		X	X
UNDERTEMA ORGANISERING							
Hvem skal det utveksles liaisoner med, og på hvilke nivåer?	X		X	X			X
Forsvaret behov for eget totalforsvarsprogram?	X					X	
DSB er viktigst						X	X
Antallet faste vs ressurser					X		X
Tilhørighet i FST				X			X
UNDERTEMA TILSTEDEVÆRELSE							
Tidligere liaisoner	X		X	X		X	X
Tilstedeværelse to steder (Bryr mottaker seg?)	X	X	X	X			
Oppfølging fra FST	X	X					
Viktigheten av å møtes fysisk		X			X		
Sendt og glemt? Frihet under ansvar	X		X		X		X

Figur 7 - undertema utvikling.

4.3.1 Utveksling og organisering mellom ulike nivåer

Hensikten med spørsmål knyttet til organiseringen av utvekslingen av liaisoner ble gjort på bakgrunn av at det ved første øyekast kan se tilfeldig ut hvor liaisonene sendes ut fra, hvem FST utveksler med og hva de får i retur mellom de ulike organisasjonene og nivåene. Dette er beskrevet i metodekapittelet, og flere av informantene problematiserte rundt dette. Flere kommer tilbake til dette med de ulike nivåene, og det at for eksempel POD ikke har et tydelig skille mellom strategisk og operasjonelt nivå slik skillet er mellom FST og FOH. LI1 mener dette er en diskusjon det er viktig å ta, fordi det oppleves som at man går seg litt vill i nivåene. Det etterlyses en helhetlig diskusjon, ikke bare knyttet til hvem som skal liaisonere til hvem, men hva som er viktig for å få til en god og sømløs samhandling på tvers av etater i rammen av totalforsvaret. Eksemplet fra POD har vært nevnt tidligere, men det er viktig at man ser de begrensede ressursene i sammenheng, og kan som LI3 presisere at “man jobber jo for alle”. LI3 sier det samme ved henvisning til diskusjoner knyttet til hvorvidt DSB sin liaison til FOH heller burde sendes til FST, og påpeker hvordan det er på det operative nivået det er størst behov for liaisoner. “Det ville bli som om jeg skulle servet bare strategisk nivå i min organisasjon”. LI4 forteller også hvordan det i begynnelsen var lett å stille spørsmål ved egen relevans som liaison, om ikke heller stillingen burde vært

koblet mot FOH. Dette endret seg etterhvert, og med bakgrunn i hvilke ressurser som disponeres i rammen av totalforsvaret fremstår det som viktig å være det bindeleddet som pusher de ressursene som finnes, og være en pådriver for økt samarbeid mellom etatene gjennom å se på hva som er mulig. LI4 presiserer også at dette bør øves, for å avdekke hva som ikke fungerer, hva vi ikke har planverk på, hvor vi skal jobbe og hvordan skal vi snakke sammen? Her mener LI4 det ligger mye som kan konkretiseres bare det avdekkes.

I intervjuet med LL3 ble problemstillingene fra liaisonene tatt frem for å avdekke hva ledelsen tenkte rundt de samme tingene. Var utvekslingen av de faste liaisonene til POD/DSB/Rederiforbundet gjort bevisst, eller var det basert på gammel vane? Her var LL3 opptatt av det helhetlig bildet, og forklarte hvordan man med forrige omstilling hadde hatt en grundig gjennomgang, basert på faktorer som ikke ble beskrevet nærmere i empirien. LL3 minner om at liaisonene bare er en del av samvirket, og peker på forskjellige arenaer som gir en totaloversikt. Blant annet har man både formelle og uformelle samarbeidsavtaler, felles utdanninger og kurs, ulike møter på ulike nivåer og mellom de ulike situasjonssentre, og eksisterende nettverk, både formelle og uformelle. Når man ser dette i sammenheng med de begrensede ressursene med tanke på stillingshjemler, og hvilket utbytte FST har av de liaisonene som utveksles allerede var det bred enighet om at disse tre var de mest vesentlige på strategisk nivå. LL3 minner om skillet mellom operasjonelt og strategisk, hvor FOH skal liaisonere med utøvende organisasjoner “mens vi skal diskutere føringer til de som skal gjøre”.

Dette skillet mellom operasjonelt og strategisk nivå kan som flere har nevnt føre til utfordringer i totalforsvarssamarbeidet. Eksemplet med POD løftes igjen frem, hvor det påpekes at POD for eksempel ikke driver strategisk ledelse av politimesterne. Også DSB skiller seg fra Forsvaret ved at de ikke har de ulike nivåene Forsvaret har, og mangler den direkte kommandolinjen man er vant til fra militær sammenheng. Som LL3 sier, “Det er en skjevhet..vi går høyt opp på strategisk nivå og kommer ned på operasjonelt nivå, og det kan nok gjøre at dialogen ikke blir så god..”. LL3 er også opptatt av at liaisonering ikke skal være svaret på alle problemer, samvirket vil være preget av måten vi organiseres på, basert på silotenking og ansvarsprinsippet. Det som er viktig er at koordineringsmekanismene fungerer, på politisk nivå, på departementsnivå, blant sjefer og staber. Liaisonen er bare ett av flere koordineringsverktøy, men brukt på riktig måte kan liaisonen legge til rette for at dette fungerer og følges opp.

4.3.2 Tilstedeværelse - hjemme, borte, uavgjort?

Som en rød tråd gjennom intervjuene har temaet tilstedeværelse blitt kommentert av alle informanter. Liaisonene har snakket om sin forståelse av disponeringen av forgjenger i stillingen, og linjeledere har snakket om et endret fokus i hvordan liaisonene brukes. Flere snakker om hvordan tidligere liaisons har “gått native”, og hvordan de har fått inntrykk av at FST ved tilsettelse av nye liaisons ønsker en endring i hvilken grad av tilstedeværelse man ser for seg ved hjemmeavdeling. Uttrykket “å gå native” brukes av flere, og i dette legger de den samme forståelsen til grunn, det at liaisonen ikke har vært tilstede i FST, men blitt en selvstendig utsendt liaison som har frakoblet seg avsenderavdeling og blitt assimilert i ny avdeling. Som LL2 sier: “Han hadde det jo fint, trusted agent og spurt masse om råd, men han ante jo ikke hva som foregikk i Forsvaret.” LL3 bekrefter også dette, og snakker om hvordan den utsendte liaisonen rapporterte tilbake, men var i avdeling på bakgrunn av den kompetansen de hadde. “..også holdt de det gående i flere år, men kunnskapen om Forsvaret og FST blir utdatert”. Denne erkjennelsen har også LI1 kommet frem til, og peker på hvordan man må huske at det er FST som betaler lønn, og at det da ikke vil være korrekt bruk av midler å bli en stabsmedarbeider i avdelingen man er utsendt til.

Det er altså ønsket om en tettere kobling til liaisonene som har ført til endringene beskrevet i delkapittelet om seleksjon og rolleavklaring. Graden av tilstedeværelse i FST har vært tema på intervjuer, og liaisonene selv peker på hvordan det har styrket deres ansvarsfølelse, kunnskaper og evne til å se helheten i oppdraget. Et annet aspekt som belyses er hvordan tilstedeværelse i FST gjør at man er gripbar og kan bidra inn i prosesser som pågår, som igjen gir en kompetanse man kan ta med seg inn i den avdelingen man liaisonerer mot. Dette har medført en endring i oppdraget til liaisonene, hvor de nå har et oppdrag om å ha en mye tettere link hjem for å holde seg oppdatert på hva som skjer på strategisk nivå.

Men har denne endringen vært smertefri? Informantene fikk spørsmål knyttet til hvordan denne endringen i tilstedeværelse ble oppfattet av mottakende avdeling. Alle liaisons har opplevd dette som friksjonsfritt, og har inntrykk av at mottakende avdeling har full forståelse for den justeringen av tilstedeværelse som har vært gjort. LI2 presiserer viktigheten av fysisk tilstedeværelse, og frihet i utførelsen av jobben. Dette er et tema som

løftes av flere liaisons, og LI1 forteller hvordan man som liaison trenger friheten til å styre ting ut fra aktivitet og samvirkebehov. Det kan være perioder med større behov hos avsender, og perioder med større behov hos mottaker. Liaisonene knytter dette opp mot deltakelse i eksempelvis planarbeid, øvingsaktivitet eller pågående hendelser. LI4 kaller det “frihet under ansvar”, og forklarer hvordan man også kan stå i fare for å falle mellom to stoler hvis man ikke tar ansvar selv. Som LI4 sier “jeg trenger jo ikke dra til Oslo, men de blir glad for å se meg..”. LI4 mener man må være bevisst på dette, og knytter det til de faktorene vi så på i delkapittel seleksjon og de personlige egenskapene en liaison må ha, dette å kreve plass i begge avdelinger. L1 har et annet poeng med tanke på delt arbeidssted, og det er at det krever prioriteringer i perioder og en gjensidig informasjonsutveksling. “Det er ikke bare liaisonen som skal holde FST oppdatert, det er også FST som skal oppdatere liaisonen”. Med dette mener LI1 at også avsender har et ansvar for å sørge for at liaisonen blir en suksess, gjennom oppdateringer selv om man ikke er tilstede, og jevnlig sørge for at liaisonen er knyttet til avdeling uten at tilstedeværelse blir en kontrollmekanisme for oppfølging. LI2 har også tenkt over dette, og sier oppfølging hjemmefra ikke har vært savnet, men at det er på bakgrunn av tilstedeværelse ved FST. LI2 ser derfor ikke bort ifra at en liaison som er utsendt hele tiden i større grad stå i fare for å bli glemt. LI2 tror derfor FST kan lande på en annen løsning, hvor man kan bruke en stabsoffiser som en ressurs for hele totalforsvarsområdet til daglig, og sendes ut når krisen tilspisser seg. Dette kan oppfattes som en hybrid-liaison, en skalerbar løsning hvor man kan sendes ut og trekkes hjem ved behov.

På bakgrunn av erfaringene fra tidligere liaisons, og et skifte i hvem som innehar stillingene ble endringen i tilstedeværelse gjennomført sommeren 2020. På spørsmål knyttet til dette beskriver LL3 hvordan man brukte noen uker på opplæring i FST, ikke ulikt tidligere rutine, før man la på nye føringer knyttet til tilstedeværelse. I begynnelsen fikk liaisonene føringer om tilstedeværelse i FST et par dager i uka, men etterhvert har det blitt mer frislipp. Dette ble gjort på bakgrunn av forskjellige behov i de ulike stillingene, eksempelvis trekkes Rederiforbundet frem som en stilling hvor det jobbes tungt med strategiske avtaler, hvor kravet til tilstedeværelse i FST ikke er like stort som for andre. Føringer som gjelder for liaisonene er at de skal være tilstede i den grad at de holder seg oppdaterte, og er gode på FSJ plan, nettverk i FST og tilsvarende i organisasjonen de liaisonerer til. LL3 sier dette grepet er tatt for å gi en gjensidig nytte, hvor liaisonen legger

til rette for en dialog og kontakt mellom avdelingene, en mer faglig og reell dialog enn om liaisonen svarer kun på bakgrunn av egen kompetanse.

Både LL2 og LL3 forteller hvordan COVID-19 har vist behovet for totalforsvaret, og hvordan samarbeidet fungerte når krisen inntraff, fordi folk kjente hverandre. COVID-19 viste hvordan det man hadde øvd på under TRJE18 også kunne fungere i en annen form for sektorovergripende krise, og man fikk belyst behovet for å fortsette å utvikle totalforsvaret i et beredskapsperspektiv. Denne faktoren har også preget liaisonenes tilstedeværelse og på mange måter tvunget igjennom de endringene ledelsen i FST så for seg. I en periode hadde LI2 kun en dag med tilstedeværelse hos mottakende avdeling, og fikk på den måten sett den verdien fysisk tilstedeværelse faktisk gir, på både tillit hos mottaker og tilgang til personell. Et annet aspekt knyttet til tilstedeværelse løftes av LI3, og eksemplifiseres med skredet på Gjerdrum nyttårshelgen 2021 hvor liaisonen selv beskriver seg som overflødig i den akutte håndteringen, men bidro inn i stab som tenkte lengre frem, og derfor kunne se ann fremtidige behov og se hvordan disse kunne rettes inn til Forsvaret ved behov. Dette beskriver liaisonen selv som et bevis på at ting fungerer, og at man har fått løftet liaisonen opp som en ressurs på strategisk nivå som ikke går i veien for de som skal utføre jobben på bakken. Dette ble også beskrevet under faktorene selektering og organisasjon, der informantene beskriver forskjellene på de ulike nivåene, og hva som skal være fokus på strategisk nivå.

4.3.3 Oppsummering videreutvikling for økt samvirke

Delkapittel 4.3 skal besvare forskningsspørsmål 3, **Hvilke innspill har informantene til forbedring av liaisoneringen?** Empirien viser hvordan det har vært gjennomført en planlagt utvikling av liaisonens rolle i totalforsvaret og viser hvordan man ved å ansvarliggjøre den enkelte har oppnådd en sterkere knytning mellom liaisonen og hjemmeavdeling. Informantenes innspill til videreutvikling av rollen er knyttet til videre utvikling av kapasiteten for mottak av rapportering i FST, og et ønske om at rollen øves for å kunne avdekke ytterligere punkter med rom for forbedring.

4.4 Oppsummering empiriske funn

Når denne oppgaven fokuserer på de faste liaisonene som sendes ut fra strategisk nivå har empirien gitt et godt bilde på hvilke krav som stilles til den som skal være bindeleddet mellom Forsvarsstaben og de andre aktørene i totalforsvaret. Kapittel 4 har funnet svaret på oppgavens to første forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål 1 **hvilke faktorer vektlegges ved seleksjon av liaisoner på strategisk nivå?**, konkluderer med at det er faktorene liaisonens strategiske forståelse for helhetsbildet, viktigheten av modenhet og personlige egenskaper som innbyr til tillit som vektlegges. Det ble også observert en endring i graden av eierskap til liaisonene, og en endret forventning til hva liaisonene skal levere i den jobben de skal utføre. Forskningsspørsmål 2, **hva er den faste liaisonens rolle til daglig?**, konkluderer med at liaisonene utfører rollen som bindeledd ved å legge til rette for koordinering, informasjonsflyt og møter mellom de rette menneskene. Informantene er involvert i planverksarbeid uten at dette er pålagt av linjeleder, og rutinemessig rapportering har opphørt på grunn av manglende saksbehandling hos mottaker.

Forskingsspørsmål 3, **Hvilke innspill har informantene til forbedring av liaisoneringen?**, er besvart fra informantenes side med at liaisonene selv ønsker mer øving, og om mulig en dedikert saksbehandler for totalforsvaret i FST for å kunne behandle informasjon liaisonene sender inn.

I kapittel 5 vil svarene på forskningsspørsmålene ses i sammenheng med modellen til Larsson et al. Dette gjøres for å teste empiri opp mot teori, og som et bidrag til testing av en nyutviklet modell.

5. ANALYSE OG DRØFTING

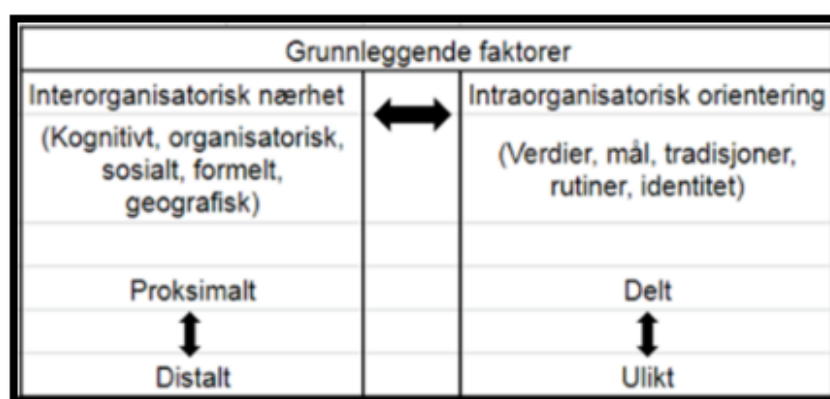
Formålet med analysekapittelet er en gjennomgang av modellen presentert i kapittel 2, figur 4, sett opp mot de foreløpige svarene på forskningsspørsmålene presentert i kapittel 4.

Fremgangsmåten er beskrevet i kapittel 2, og analysen har to formål. Det ene målet er å avdekke hvorvidt terrenget (empiri) stemmer med kartet (teori). Det andre formålet er å se hvordan ukjent terreng (empiri) kan utvide kartet (teori).

Analysekapittelet vil se på de foreløpige konklusjonene på forskningsspørsmålene og anvende modellen til Larsson et al ved å se på den grunnleggende faktorene først, så faktoren uformelle prosesser og praktisk innsats, før det avslutningsvis oppsummeres i hvordan disse legger grunnlaget for faktoren interorganisatorisk tillit og samarbeid som faktor for samvirket i totalforsvarsrammen slik modellen viser. Analysen tar høyde for at modellen er nyutviklet, og det faktum at modellen er utviklet for å gjelde hele samvirkerammen, ikke bare faktoren liaisonering. På bakgrunn av dette vil analysen besvare oppgavens problemstilling i kapittel 6.

5.1 Grunnleggende faktorer

Grunnleggende faktorer består av to kategorier som påvirker hverandre, med underverdier som vist i figur 8.



Figur 8 - grunnleggende faktorer.

5.1.1 Interorganisatorisk nærhet

Faktoren interorganisatorisk nærhet handler ikke bare om subfaktoren fysisk nærhet, men som modellen viser er det i tillegg snakk om kognitiv, organisatorisk, sosial og formell nærhet. Modellen viser hvordan man legger forholdene til rette for et gunstig samarbeid gjennom ulike grader av nærhet, og hevder at jo nærmere jo bedre. En av disse er kognitiv nærhet, som handler om hvordan mennesker deler samme kunnskapsbase, og hvordan ekspertise lærer av hverandre. Dette er det flere eksempler på i empirien, kodifisert under erfaring, slik informantene beskriver det. Empirien viser hvordan dette ble trukket frem som en viktig faktor i seleksjonen av liaisons, og med erfaring var det tjenesteerfaring fra strategisk nivå, fra NATO og erfaring fra relevante fagområdet som ble beskrevet. LI4 fortalte hvordan bakgrunnen innen logistikk har gitt mulighet til å bidra inn i det merkantile knyttet til totalforsvaret, blant annet gjennom strategiske avtaler mellom Forsvaret og sivile leverandører, og mellom organisasjonen og aktører i NATO. Dette har gitt en opplevelse av å bidra med noe som har en stor strategisk verdi.

Et annet eksempel fra empirien var her hvordan forrige liaison til Rederiforbundet var en Hæroffiser, mens nåværende liaison er en Sjøoffiser med tjenestebakgrunn innenfor logistikk. Dette er en faktor DSB fremhever i sin veileder, det at liaisonen må ha kunnskap om egen organisasjon for å fungere godt. Flere av informantene siterte den pensjonerte oberstløytnanten som sa at man måtte sende sin beste mann, et poeng som også ble fremhevet av den amerikanske generalen McChrystal, som opplevde at ved å sende sine dyktigste ansatte ut som liaisons viste mottakende avdeling at man viste alvor, og på den måten fikk de gode resultater tilbake.

Også linjelederne er opptatt av dette, og sier det er erfaringen som gjør at liaisonene kan fungere raskt i stillingen, være en nyttig diskusjonspartner, bidra inn i prosesser og på den måten øke den gjensidige nytten av utvekslingene. Analysen viser her at det på bakgrunn av tidligere erfaringer har blitt gjort endringer og måten liaisonene nå selekteres på gjør at det scores høyt på kognitiv nærhet og empirien underbygger modellen, samtidig som den støtter rådene gitt i DSB sin veileder.

Organisatorisk nærhet er neste subfaktor, og i modellen fra figur 5 er det betydningen av i hvor stor grad man har relasjoner som deles i eller mellom organisasjonene. I empirien kodifisert gjennom bindeledd, tilhørighet og tilstedeværelse. Dette er liaisonens hovedformål, å være dette bindeleddet mellom organisasjonene som fører til økt organisatorisk nærhet. Ved

å utveksle liaisons kan man argumentere for at det i utgangspunktet scores høyt på denne faktoren. Det er derimot verdt å ta en runde på hvorvidt utvekslingen skjer for syns skyld, eller om det er en helhetlig tanke bak. Dette bekrefter LL3 at er gjennomført. Det er også slik at liaisonen bare er en av flere tiltak for å skape relasjoner mellom organisasjonene. Som liaison skal man legge til rette for relasjoner, godt eksemplifisert gjennom LI3 sitt eksempel knyttet til stikkontakter. Når koblingen er gjort trenger ikke liaisonen å holde i den, da kan man gå videre til neste relasjon. Som fast tilstedeværende liaison viser empirien hvordan man legger til rette for dette gjennom initiering av møter, justering av situasjonsforståelse, formidler av budskap, og kjennskap til organisasjonene slik at de riktige menneskene på det riktige nivået blir koblet sammen. Dette har vært utfordrende tidligere, men flere av informantene mener de grep som er gjort har ført til en forbedring på området. Blant annet nevnes det hvordan liaisonen som uformelt bindeledd ofte kan være den som minner personellet om å ta dialogen, invitere på møter og på den måten øker samvirket og den nærheten som i modellen beskrives som fordelaktig.

Det er verdt å ta med en betraktning fra LI1, som i empirien advarer mot at liaisonen blir en sovepute. Det må være en helhetlig tanke bak den utveksling som gjøres, og det påpekes hvordan det er ytterligere rom for å utvikle ressursen. En utvikling trenger ikke bety at det som gjøres er dårlig, men at det er rom for ytterligere forbedringer. Her viser også empirien hvordan det faktisk har vært en utvikling, da de faktorer LI1 problematiserer rundt på mange områder er endret på det året som har gått siden LI1 hadde jobben. I empirien beskrives det hvordan andre informanter har snudd på det, og peker på hvordan man blir vist stor tillit og er ansvarliggjort i rollen. Empirien har gitt flere eksempler på hvordan den organisatoriske nærheten har gitt liaisonene en viktig rolle, blant annet knyttet til utvikling av planverk, revisjon av strategiske avtaler og etablering av nettverk. Analysen viser her at liaisonen ikke bare er en relasjon som i seg selv gir organisatorisk nærhet, men også en rolle som tilrettelegger for økt organisatorisk nærhet på flere arenaer om den brukes på riktig måte. Dette støttes også av Leuschner og Quarshie som i sin studie bekrefter at liaisonering legger til rette for nærmere kontakt, fasiliterer for tilgang til hverandres ressurser, øker forståelsen for "de andre", og gjør samarbeidet bedre og mer effektivt.

Sosial nærhet er en subfaktor som i modellen beskriver i hvor stor grad relasjoner er personlige i en sosial kontekst, for eksempel gjennom vennskap, vennlighet eller tidligere

opplevelser. Dette er ikke en faktor som i intervjusammenheng var et eget tema, men noen av informantene hadde tanker knyttet til dette, kodifisert under seleksjon, bindeledd og tilhørighet. Basert på opplevelsen av at tidligere liaisons hadde blitt for involvert i ny avdeling ble det noe av samtalen brukt til refleksjon rundt hvordan ny løsning med større tilstedeværelse påvirket liaisonens hverdag. I empirien beskriver LI4 hvordan man kan føle at man faller mellom to stoler når man deler tilstedeværelse. "Det er ingen som forventer noe, men de setter pris på min tilstedeværelse og mine bidrag". Her påpekes det også hvordan det oppleves å være opp til en selv i hvilken grad man føler seg inkludert og som en del av avdelingen. LI3 opplever en veldig inkluderende hverdag i mottakende organisasjon, både i form av involvering i prosesser, tilgang på informasjon og en følelse av å være en verdifull bidragsyter inn i pågående arbeid. Dette viser en stor grad av profesjonell vennlighet, selv om liaisonene ikke rapporterer om vennskap på et personlig nivå. En av liaisonene påpeker hvordan det er nyttig at nåværende sjef har militær bakgrunn, da det å snakke samme språk oppleves som en positiv verdi. Man skal ikke undervurdere den sosiale delen av interorganisatorisk nærhet. Pramanik peker i sin studie på hvordan faktorer som sosialisering, avbyråkratisering og fleksibilitet bidrar spesielt til å forbedre sivil-militær koordinering.

Oppsummert viser analysen en viss grad av sosial nærhet basert på det informantene selv rapporterer, basert på opplevelsen av vennlighet, ikke personlig vennskap eller delte tidligere opplevelser. Dette støtter modellens poeng om viktigheten av sosial nærhet, og analysen viser at liaisonene til dels corer høyt på denne subfaktoren.

Institusjonell nærhet er en ytterligere subfaktor, i modellen er det betydningen av i hvilken grad relasjonen er institusjonalisert, for eksempel gjennom etablerte rutiner, avtaler, lover og regler. Slik teorien viser er totalforsvarskonseptet revitalisert, men gjennom lovgivning har samarbeidet vært regulert i lang tid. Utvekslingen av liaisons gjøres som en konsekvens av det oppdraget Forsvaret har fått knyttet til bidraget til ivaretagelse av samfunnssikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver. Videreutviklingen av totalforsvaret er også en del av den videre utviklingen av Forsvaret, og på den måten har de grepene som er tatt med tanke på liaisonens rolle vært en del av denne utviklingen. Empirien kodifiserer dette under rolleavklaring og viser hvordan liaisonene sitter i stillinger som er formaliserte, de har en stillingsbeskrivelse, en instruks og gjennomgår en opplæring før de drar ut. LL3 var her opptatt av å se hele bildet, det at liaisonene bare er en del av samvirket. Det finnes både

formelle og uformelle samarbeidsavtaler, felles utdanninger og kurs, ulike møter mellom de ulike nivåene i tillegg til de formelle og uformelle nettverkene. Det som ikke har vært tydelig i empirien er i hvilken grad det er en dialog mellom linjelederne i de utvekslende organisasjonene rundt liaisonens oppgaver. Det fremstår som om det er avgivende avdeling som skriver stillingsinstrukser, og gir liaisonene sine forventninger. Her kunne man med fordel fått innblikk i samarbeidsavtalene mellom organisasjonene for å se hvilken avtale som ligger til grunn for innsamlet empiri.

Et problem knyttet til de etablerte rutiner og avtaler som løftes av flere er de ulike nivåene man samhandler med mellom organisasjonene. På grunn av de ulike nivåer og måtene aktørene i totalforsvaret er organisert på får man en utveksling av liaisons som går på kryss og tvers. Dette krever gode avtaler, og god kunnskap til forskjellene mellom strategisk og operasjonelt nivå. LL3 peker på denne skjevheten i empirien, og beskriver hvordan et initiativ som tas høyt på strategisk nivå kan komme ned "feil" på operasjonelt nivå og på den måten bidra i feil retning i dialogen mellom aktørene. Her fokuserer informantene på at liaisonen ikke skal være den eneste løsningen på problemet, og at samvirket vil være preget av måten totalforsvaret organiseres på basert på silotenking og ansvarsprinsippet. Det er derfor viktig at ikke bare liaisonen er institusjonalisert, men også de andre koordineringsmekanismene på nivåene over, blant sjefer og staber. Dette er i empirien belyst gjennom beskrivelsen av møter med fast frekvens, og til en viss grad bidrar liaisonene inn her også, som fasilitatorer for gjennomføring av møter, og for å sørge for at det er de rette menneskene som møtes. Måten beredskaps-Norge er organisert på, slik det ble problematisert rundt i teorikapittelet er en faktor som gjør at det må stilles store krav til kjennskap og kunnskap, nettopp for å unngå fallgruvne beskrevet i empirien.

Analysen av subfaktoren viser her at samvirket i totalforsvaret er institusjonalisert på flere måter, og selv om liaisonen beskrives som et uformelt bindeledd gjøres utvekslingen basert på formelle oppdrag fra stortinget og avtaler mellom organisasjonene. Analysen viser her en høy grad av institusjonell nærhet. Ved å ha liaisons med et bredt kontaktnett, som jobber på et offisielt mandat sikrer man institusjonell nærhet slik det beskrives som fordelaktig i modellen.

Geografisk nærhet er den siste subfaktoren innen interorganisatorisk nærhet, og handler her om fysisk nærhet mellom aktørene som skal utveksle kunnskap og ha en relasjon. Larsson et

al. henviser her til forskning gjennomført av Nilsson og Mattes (2015) som hevder at geografisk nærhet er viktig for utviklingen av de andre typene nærhet, og på den måten skape resilient tillit. De hevder også at når denne tilliten er opprettet kan den vedlikeholdes på avstand over tid, uavhengig av geografisk nærhet (Uhr, 2017). Også her viser modellen hvordan høy grad av nærhet er en fordel for å skape tillit mellom aktørene. Empirien kodifiserer dette gjennom tilstedeværelse og rolleavklaring, og viser hvordan dette tidligere har vært gjort ved at liaisonene sendes ut, og blir en fullt integrert del av staben de kommer til. Empirien viser hvordan dette ble problematisk, da kompetansen og situasjonsforståelsen fra Forsvaret forvitret og dialogen mellom aktørene ble mindre. Liaisonene uttalte seg på bakgrunn av egen kompetanse, ikke på vegne av forsvarssjefen. Med bakgrunn i begrensninger knyttet til økonomi og stillingshjemler ble det nødvendig å gjøre endringer for å få brukt ressursen på en optimal måte. Som vist i tidligere delkapitler har det vært en utvikling på feltet, og i utgangspunktet skal liaisonene være tilstede i FST en dag i uka, gjerne i forbindelse med felles briefing. LI1 opplevde dette som positivt, og sier det gir mening at man skal være mest til nytte for den som betaler lønnen din. Empirien viser også hvordan denne endringen har funnet sted uten at det har ført til misnøye hos mottakende avdeling, og det har derfor ikke gått på bekostning av den sosiale nærheten beskrevet i tidligere avsnitt. Liaisonene har opplevd dette som friksjonsfritt, og sier det har styrket deres ansvarsfølelse, kunnskap og evne til å se helhet i oppdraget på en annen måte enn om de ble “sendt og glemt”.

På grunn av COVID har noen av liaisonene hatt mindre tilstedeværelse hos mottakende organisasjon, slik at de på den andre siden også har testet samvirke med lav grad av geografisk nærhet. COVID-19 har for alle vært en form for unntakstilstand, og har vist hvordan man kan gjennomføre store deler av jobben via elektroniske løsninger, samtidig som empirien viser hvordan fraværet av fysiske møter har gitt en bekreftelse på at disse gir en verdi. Dette viser også modellen til Larsson et al, hvordan den geografiske nærheten er starten på resilient tillit, men når denne først er tilstede kan man opprettholde den over tid selv om man ikke kan møtes fysisk (Uhr, 2017).

Når det gjelder liaisoner viser analysen her at en for stor grad av geografisk nærhet kan være hemmende for samvirket, fordi man mister kontakten med hjemmeavdeling og status derfra. Ved å dele tilstedeværelsen mellom organisasjonene er man gripbar begge steder, er oppdatert på føringer og behov fra begge organisasjoner, og vil ha bedre

forutsetninger for å legge til rette for samvirket. Når det i modellen til Larsson et al legges til grunn at proksimal nærhet er en samvirkeforsterker er det derfor viktig at pendelen ikke svinger for langt den andre veien slik at liaisonene ikke får nok tilstedeværelse i mottakende avdeling og på den måten mister den ønskede graden av nærhet totalt sett.

Interorganisatorisk nærhet oppsummert viser at liaisonene scorer høyt på de fleste subfaktorene, samtidig som analysen viser at en for høy grad av organisatorisk nærhet kan være negativt. Empirien viser derfor at delt tilstedeværelse kan fremme samvirket, på tross av modellens anbefaling. Analysen viser også at alle kategorier fra figur 3 foruten informasjon / rapportering spiller inn på faktoren interorganisatorisk nærhet. Når dette ses i sammenheng med forskningsspørsmålene og besvarelsene av disse i delkapittel 4.4 viser det at de faktorer FST selekterer personell på støtter opp under modellens anbefalinger, for eksempel gjennom strategisk forståelse for helhetsbilde og evne til å bygge tillit.

5.1.2 Intraorganisatorisk orientering

Faktoren intraorganisatorisk orientering kan variere mellom delt og ulik mellom samarbeidende organisasjoner. Modellen til Larsson et al. viser hvordan dette handler om likhet i de samarbeidende organisasjoner, og hvordan dette påvirker samarbeidet.

Intraorganisatorisk orientering handler om hvorvidt man deler verdier, mål, tradisjoner, rutiner og identitet eller ikke.

Subfaktoren verdier beskrives ikke i stor grad i empirien, men modellen til Larsson et al beskriver hvordan samvirkeaktører med samme syn på hvilken oppførsel, mål og føringer som er rett og galt, eller passende og upassende har bedre forutsetninger for å lære underveis i samarbeidet. Subfaktoren kan brukes for å beskrive både individet og organisasjonen. I teorien er ikke dette en faktor som beskrives i offentlige dokumenter, FFOD, DSB sin veileder eller av informantene. På den andre side er det slik at Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha sentral betydning for alle ansatte. Når informantene snakker om personlige egenskaper fremhever de karaktertrekk som aktiv, moden, engasjert, tillitsvekkende, troverdig og evne til brobygging. Dette beskrives også på neste nivå i modellen, under faktoren relasjonell tilknytning. Dette viser viktigheten av disse

faktorenes påvirkning, blant annet gjennom det sosiale båndet som igjen kan redusere kommunikasjonsutfordringer og gi en større grad av forutsigbarhet av hverandres oppførsel. Empirien kodifiserer dette under personlighet og rolleavklaring, og et eksempel på dette er LI2 som trekker linjen mellom erfaringen man har med seg, modenheten som ligger i det, og personligheten som gir en evne til å forstå når det er nødvendig å “storme inn på kontoret til direktøren i DSB eller hos FSJ”. Dette viser hvordan grunnleggende faktorer fra modellen spiller inn mot nivå to i modellen og informantene mener det i stor grad er personavhengig hvorvidt man klarer å bygge den tilliten og kjennskapen helt til topps som kreves. Mye av empirien handler om individet, men det er allikevel slik at liaisonen utfører en jobb på vegne av en organisasjon. Med bakgrunn i Forsvarets niende oppgave, bidra til ivaretagelse av samfunnssikkerhet, og faktor fire i videreutviklingen av Forsvaret, videreutvikle totalforsvaret er det på dette mandatet og med de verdiene det innebærer liaisonene blir sendt ut. De aktørene som mottar liaisonene deler mange av de samme målene om samfunnssikkerhet, og dermed bidrar dette til en felles verdiforståelse. Informantene har også presentert en tilnærmet friksjonsfri enighet med mottakende avdeling om viktigheten av totalforsvaret og empirien støtter her teori og Larsson et al sin modell om man ser det noe mer overordnede bildet, og analysen viser hvordan felles mål som grunnleggende verdi legger til rette for samvirket.

Subfaktoren mål handler om hvordan man ved å sammenstille ulike mål og interesser til et felles mål styrker samarbeidet og en homogen adferdslogikk. Som beskrevet tidligere kan dette handle om de verdier man har med seg inn i jobben, og hvordan man ser på bruken av liaisoner som et verktøy for å nå målet om økt samvirke mellom totalforsvarsaktørene. I seleksjonsprosessen og dialogen rundt utvikling av rollen viser empirien hvordan man fokuserer på at målet med liaisonutveksling er å legge til rette for dialog og kontakt mellom avdelingene i større grad enn tidligere. Dette kodifiseres gjennom rolleavklaring og bindeledd. Det at COVID-19 fremheves som en suksesshistorie for totalforsvaret kan være et tegn på at endringen i mål for utveksling har gitt utbytte. Det at man i empirien ser hvordan alle sjefer møter på totalforsvarsforum viser hvordan et felles mål om samvirke i innsatsen mot COVID-19 gjorde at man fokuserte på, og så nødvendigheten av en felles innsats. Kan man si at det felles overordnede målet, som blir en grunnleggende faktor er at totalforsvaret skal sikre best mulig utnyttelse av samfunnets begrensede ressurser innen forebygging, beredskapsplanlegging, krise og konsekvenshåndtering? Empirien viser at dette er det som

legges til grunn, og LI1 bekrefter dette gjennom sitatet “man må ha motivasjon for det her, glede for det her, man må brenne litt for det”. I sin litteraturgjennomgang beskriver Larsson et al et fjerde nivå, som ikke er tegnet inn i modellen, dette omhandler formell organisering og samfunnets krav. Man kan argumentere for at det er her totalforsvarets mål og rolle hører hjemme, men som teorigjennomgangen og subfaktoren verdier viser, er dette oppdrag som er videre operasjonalisert inn i Forsvaret, og derfor blir en del av grunnleggende faktorer beskrevet i nederste boks i modellen.

Tradisjoner og rutiner er en subfaktor som også kan være delt eller ikke mellom organisasjoner. I modellen til Larsson et al brukes Hibbert og Huxams (2010) beskrivelse av tradisjoner som en prosess knyttet til bevaring av et symbolsk innhold i et felleskap. De inkluderer også rutiner i samme delfaktor, men presiserer at der tradisjoner baserer seg på historie er rutiner en faktor som kan påvirkes i det daglige, for eksempel gjennom standardprosedyrer for samarbeid. Totalforsvaret er slik gjennomgangen innledningsvis i teorien viser ikke et nytt fenomen historisk sett, endringene i innhold virker tilsynelatende å være godt forankret på strategisk nivå, hvor oppgavens informanter jobber til daglig. Den overordnede teorien viser hvordan innholdet i totalforsvaret i større grad enn tidligere handler om en gjensidig støtte mellom sivile og militære aktører. I empirien kodifiseres dette gjennom rolleavklaring, og empirien viser hvordan liaisonene opplever at dette er godt forankret, eksempelvis gjennom DSB som samordningsansvarlig på sivil side. Her opplever informantene en klar forståelse for at totalforsvarskonseptet er tosidig, og hvordan forsvaret skal støtte de sivile i den lavere delen av konfliktskalaen, og det sivile skal støtte forsvaret i den høyere delen som et uttalt mål. LI2 opplever at “DSB som toppnode på sivil side i Totalforsvaret har fokus på begge deler. Støtte til og støtte fra”. DSB oppleves som opptatt av sin samordningsrolle, og sin rolle som sivilt ansvarlig for gjennomføringen av totalforsvarsprogrammet. Også samvirket med POD virker i empirien å være sterkt forankret i tradisjoner, også fra tiden forut for totalforsvarskonseptets renessanse. Liaisonen til POD fremstår som meget fornøyd med samarbeidet, og på spørsmål knyttet til eventuelle muligheter for optimalisering av rollen er det enkle svaret “nei, det er bra.” Som teorien viser er samarbeidet mellom POD og FST institusjonalisert gjennom mange år, og på grunn av bistandsinstruksen er dette aktører med god kjennskap til hverandre. Det at liaisonen opplever at den daglige koordineringen mellom etaten går uten liaisonen, beskrives som et godt tegn.

Liaisonen hevder selv at når informasjonsflyten er så stor at man ikke klarer å følge med, og at koordineringen går på fagkanaler, da har man lyktes i etableringen av et velfungerende samvirke. Det ble også påpekt hvordan man tidligere hadde brukt tidligere områdesjefer fra Heimevernet som liaisons til DSB, men også her hadde man sett et behov for å få inn personell med erfaring fra strategisk nivå for å få det utbyttet av liaisonering man har behov for. Dette støtter teori på området som peker på hvordan tradisjoner er viktige i et samarbeid, men at de må fungere for å bli videreført (Shils, 1981. s 203). Til dette hører også rutiner, og empirien viser flere eksempler på at informantene har opplevd endringer i hva de skal gjøre, og at de har fått komme med innspill til egne instruksjoner. To av liaisonene har skrevet sine egne stillingsinstruksjoner på nytt, noe som viser at det er en utvikling i rutine for samvirke. Spørsmålet er hvorvidt dette gjøres i dialog med mottakende organisasjon? Her er det lite å finne i empirien, men det er usikkert hvorvidt det er fordi det ikke skjer, eller fordi det ikke var et tema under intervjuene. De spørsmål som har vært knyttet til mottakende organisasjon har hatt tema som omhandler den interorganisatoriske faktoren og er beskrevet i forrige delkapittel.

Når empirien settes opp mot modellen støttes modellens syn på at delte tradisjoner og rutiner er en faktor som spiller positivt inn på samvirket. Analysen viser hvordan videreføringen av et kjent konsept gir styrke til samvirket, samtidig som det er rom for utvikling i rutine som regulerer samvirket for å fortsette utviklingen i rammen av det nye totalforsvaret.

Faktoren identitet slik den beskrives i modellen gjenfinnes i empirien kodifisert under tilhørighet og tilstedeværelse. Teorien beskriver hvordan det tidligere har vært fokus på hvordan man må bygge en samarbeidende identitet, men i senere tid har det blitt påpekt hvordan det er like viktig at samarbeidsaktørene klarer å balansere mellom identiteten knyttet til hjemmeavdeling og identiteten til mottakende avdeling. Dette skiftet i fokus er også beskrevet i empirien, hvor det allerede i seleksjonsprosessen ble stilt spørsmål og presentert caser som gjorde at liaisonene satt igjen med et inntrykk av at forgjengeren kanskje hadde hatt for stort fokus på støtte til mottakende avdeling, og blitt "litt vel selvstendige" slik LI3 beskriver det i empirien. På bakgrunn av dette gjennomførte FST den beskrevne endringen i tilstedeværelse sommeren 2020. Ved å gi liaisonene ansvar for å være tilstede i FST i den grad at de holder seg oppdaterte på føringer, intensjoner og planverk i både forsvaret og den

organisasjonen de liaisonerer til forsøker man å sikre en gjensidig nytte av ressursen liaisonen utgjør. Når modellen fremhever det å ha flere identiteter som fremmede for samvirket ser det ut til at dagens løsning med delt tilstedeværelse kan være en god løsning. Et viktig moment her er å sikre at ressursen ikke blir for lite tilgjengelig for mottakende organisasjon, for eksempel på grunn av bemanningsproblemer.

Modellen til Larsson et al bygger sin anbefaling om multi-identiteter på Kourti et al (2018) som hevder at et velfungerende interorganisatorisk samarbeid bygges av aktører som er gode til å balansere forholdet mellom den profesjonelle identiteten til både hjemmeavdeling og mottaker. Dette gir også avsender et ansvar, noe som i empirien blir påpekt av flere av liaisonene. LI1 fremhever hvordan tilstedeværelse ved hjemmeavdeling må gi en reell verdi, ikke brukes som en kontrollmekanisme. Behovet for en tilstedeværende liaison i mottakende avdeling kan være vekslende, og her må tilliten til liaisonens vurderinger være tilstede. Empirien viser også hvordan liaisonene etterlyser en jevnlig kontakt med FST når de ikke er tilstede, at informasjon sendes ut, at man spørres om råd og knyttes til avdelingen selv om man ikke er tilstede. Også General McChrystal presiserte hvordan avsender måtte være en ressurs for liaisonen så de ikke føler seg sendt og glemt.

Et grep FST har gjort er hvordan ukentlig rapportering uten tilbakemelding er erstattet med ukentlige møter i fellesskap. Da får liaisonene møtt hverandre, og ledelsen får møtt liaisonene samlet. Dette oppleves som et godt grep, og gjør at man scorer høyt på evnen til å balansere de ulike identitetene.

Empirien har på dette området vist en betydelig utviklingen i opplevelsen av balansen mellom to identiteter, og her bekreftes det hvordan det den avgåtte liaisonen etterlyste i mange tilfeller beskrives som løst av de som i dag innehar rollen. Empirien viser i tillegg hvordan ivaretagelse av denne balansen er opp til liaisonen selv, og at det utvises en stor grad av tillit til at liaisonen selv ser hvilke arenaer som er viktige. Analysen viser hvordan dette sett opp modellen gir gjør at man scorer høyt på evnen til å balansere de ulike identitetene.

For intraorganisatorisk orientering ser vi oppsummert at liaisonene scorer høyt på de fleste faktorer subfaktorer, de fleste med bakgrunn i det felles samfunnsoppdraget i rammen av totalforsvaret som ligger til grunn for organisasjonenes samvirke i utgangspunktet. Der modellen beskriver felles mål kan det settes i sammenheng med forskningsspørsmål to, og

liaisonenes involvering i planverksarbeid. Viktigheten av samvirke mot felles mål kan styrkes, og denne involveringen av liaisons bør derfor stadfestes ytterligere. Subfaktoren med størst grad av utvikling har vist seg å være multi-identitet, og analysen viser hvordan dette har gitt en opplevd bedring i liaisonens følelse av relevans som bindeledd. Besvarelsen på forskningsspørsmål to viser det samme, at liaisonen legger til rette for intraorganisatorisk orientering gjennom koordinering, infoflyt og møtevirksomhet. Empirien beskriver den samme viktigheten av en nøye vurdering av balansen mellom tilstedeværelse, kontroll og krav til leveranser med tanke på multi-identitet som i modellen. Modellen mangler en operasjonalisering av denne balansen, noe som gir rom videre undersøkelser og vurdering av hva som vil være riktig i dette tilfellet.

5.1.3 Oppsummering grunnleggende faktorer

Analysen av empiri innhentet gjennom intervjuer, og teori fra flere kilder har vist at seleksjonen av liaisons kan brukes som et godt verktøy for å få bygget den rette grunnmuren for samvirket i rammen av totalforsvaret. Ved å selektere personell med riktig erfaring, og en tjenestebakgrunn som gir faglig tyngde i organisasjonen man liaisonerer bidrar man til å styrke de faktorer som er hensiktsmessige å fokusere på med tanke på overordnet interorganisatorisk tillit og samarbeid i henhold til modellen. Analysen av den intraorganisatoriske nærheten med subfaktorer viser også hvordan liaisonene bidrar til at det beskrevne samvirket samlet scorer høyt på de faktorer modellen beskriver som viktige. Analysen viser også at subfaktoren multi-identitet er viktig, og den faktoren som basert på tilgjengelig empiri har hatt størst utvikling og påvirkning på liaisonenes rolle. Figur 9 viser en oppsummering av analysen. Som oppsummeringene viser er det samsvar mellom besvarelsen av forskningsspørsmålene fra delkapittel 4.4 og de faktorer modellen fremhever som optimaliserende for samvirket slik de beskriver. Analysen viser også en støtte for liaisonenes opplevelse av viktigheten av felles planverksarbeid fra forskningsspørsmål to, og anbefalingen om at dette blir en del av liaisonens portefølje.

Interorganisatorisk nærhet	Grunnleggende faktorer						Intraorganisatorisk orientering
	Distalt	Ukjent	Proksimalt	Delt	Ukjent	Ulikt	
Kognitivt			X		X		Verdier
Organisatorisk			X	X			Mål
Sosialt			X	X			Tradisjoner og rutiner
Formelt			X	X			Multidentitet
Geografisk			X				

Figur 9 - oppsummering grunnleggende faktorer.

I neste delkapittel beskrives empiriens påvirkning på pågående uformelle prosesser og den praktiske innsatsen, samt hvordan de grunnleggende faktorene har lagt grunnlaget for overordnet kategori.

5.2 Uformelle prosesser og praktisk innsats

Uformelle prosesser og praktisk innsats består av to kategorier som påvirker hverandre, med subfaktorer som vist i figur 10. Modellen viser hvordan subfaktorene påvirker hverandre, og for eksempel hvordan man ved sterk relasjonell nærhet legger til rette for et sterkt samvirke. Modellen viser også hvordan utdanning, trening og øving gjør det samme gjennom økt antall kontakter og møter mellom avdelinger og personell.



Figur 10 - uformelle prosesser og praktisk innsats.

5.2.1 Uformelle prosesser

Subfaktoren relasjonell nærhet i modellen beskriver hvordan det uformelle, men sterke sosiale båndet mellom organisasjoner utvikler seg basert på tidligere erfaringer. Dette er tidligere

beskrevet i grunnleggende faktorer i forrige delkapittel, og viser hvordan modellen legger til grunn et samvirke som bygges stein for stein. For å bygge opp denne relasjonelle tilhørigheten viser Larsson et al til forskning som viser hvordan man legger til rette for samvirke gjennom identifisering av problemer, beskrivelse av retning og fokus, implementering og institusjonalisering (Gray, 2008), og viktigheten av en strukturert tilnærming med sterk sjefsforankring i de involverte organisasjonene (Audet og Roy, 2016). I empirien ble det funnet støtte for hvordan samvirket mellom organisasjonene ble styrket gjennom interorganisatorisk nærhet, spesielt gjennom subfaktorene organisatorisk og kognitiv nærhet, faktorer som også beskrives i relasjonell tilhørighet, kodifisert i flere kategorier, blant annet rolleavklaring og utvikling. I tillegg løfter modellen på dette nivået behovet for sjefsforankring, noe som i empirien beskrives fra flere vinkler. Informanter i linjelederrollen beskriver hvor viktige liaisonen er for samvirket, og hvordan Forsvarssjefen prioriterer personell inn i stillingen på bekostning av bemanning i andre stillinger. Så lenge denne faktoren opprettholdes bidrar det til en synliggjøring av sjefens fokus på liaisonering. Liaisonene selv beskriver i empirien hvordan de opplever at det er åpne dører til sjefene ved behov, og liten uvilje mot samvirke selv om det er hektiske dager. De opplever selv at de er et lavterskel bindeledd, og en uformell sparringspartner i mottakende organisasjon. Når det gjelder de fire faktorene fra Gray beskrives det i empirien hvordan det har vært en utvikling i bruken av liaisoner, som her kan knyttes til steget beskrivelse av retning og fokus, gjennom det uttalte målet om å være beredskapsklar, implementering av endringer knyttet til seleksjon, rapportering og tilstedeværelse, samt en institusjonalisering gjennom revidering av stillingsbeskrivelser og samarbeidsavtaler for utveksling av liaisoner.

Empirien viser her hvordan teorien om at sterk relasjonell tilhørighet gir lavere barrierer mellom avdelingene fungerer, og hvordan liaisonene bidrar. Analysen viser at sjefsforankringen, fokuset på viktigheten av liaisonene, og de grepene som er gjort for å utvikle liaisoneringen de siste årene bidrar til at det scores høyt på denne faktoren.

Subfaktoren konflikter har ikke tatt stor plass i innsamlingen av data, men beskrives i teorien på to nivåer. Konflikter kan være personlige, handler om uenigheter mellom personligheter eller verdier. Disse vil påvirke samvirket negativt, og i empirien finnes ingen beskrivelse av at dette er noe noen av informantene har opplevd i rollen som liaison eller linjeleder for liaison.

På den andre siden finner vi profesjonelle konflikter. Konflikter knyttet til hvordan man skal løse en oppgave, eller hvordan man skal ta en avgjørelse er ikke direkte negativt for samvirke, og så lenge konflikten er saklig og søker å finne den beste løsningen på et problem kan dette skape kreative løsninger og personlig engasjement. Problemene inntreffer om nivået på konflikten blir for høyt, og fører til kognitiv overbelastning eller negative følelser, slik Fahr et al (2010) beskriver det i forskningen modellen henviser til. I empirien er dette kodifisert under utvikling, og her beskriver LI1 en del utfordringer og ting som burde vært adressert, blant annet knyttet til bekymringen rundt liaisonen som sovepute, og relevansen av rapportering om ingen leser rapportene. Et annet eksempel er LI3 som beskriver hvordan det i begynnelsen var krevende å finne sin plass, i en ukjent organisasjon, og hvordan dette ble karakterisert som utålmodighet. Denne utålmodigheten beskriver informanten selv som drivkraften til å finne arenaer hvor liaisonrollen kunne tilføre merverdi til Totalforsvaret, og på den måten føle at det arbeidet som blir gjort gir resultater. Dette er gode eksempler på faglige diskusjoner, som i empirien ser ut til å ha ført til endringer, og på den måten gitt en bedre utnyttelse av liaisonen som ressurs for avsender og mottaker. Analysen viser her at konflikter/engasjement som ikke handler om personlige egenskaper, men derimot et faglig begrunnet ønske om videreutvikling av både liaisonrollen og totalforsvaret har ført til positive endringer. Her støtter analysen av empirien modellen.

Situasjonsbevissthet (situational awareness/SA) slik den beskrives i teorien er en viktig subfaktor i samvirket, og en faktor som går igjen i empirien, kodifisert flere steder, blant annet under informasjon/rapportering, og beredskap/planverk. Som beskrevet i teorien har Endsley (2007) beskrevet tre nivåer av SA, oppfatte/forstå/predikere. Fokuset på bygging av det overordnede bildet, og behovet for helhetsoversikt beskrives i data fra informantene fra første stund. Allerede i seleksjonsprosessen får liaisonene spørsmål om hvordan de vil bidra til å bygge bildet av hva som skjer. Liaisonene stiller i noen grad spørsmål knyttet til bruken av det som sendes inn til FST og hvordan informasjonen blir behandlet. I mange situasjoner beskrives det et opplevd behov for situasjonsbevissthet på laveste nivå, altså en relativt enkel bestilling på "hva ser vi". Flere av liaisonene peker på hvordan dette oppleves meningsløst, når informasjonen mates inn, men ikke blir behandlet eller sammenstilt i andre enden. Her løftes det løsninger knyttet til kutt i rapportering (gjennomført), beholde elementer som gjennomføres under øvelser men forsvinner i fredstid, og opprettelse av en stilling med ansvar

for totalforsvar i FST. LL3 beskriver hvordan de innledningsvis tar sikte på å legge til rette for at liaisonene kan bidra til nivå to situasjonsforståelse ved at liaisonen bruker tid på å bygge nettverk og forståelse for sjefens intensjon før liaisonen drar til mottakende avdeling. I teorien beskrives det hvordan flere kilder peker på delt nivå to situasjonsforståelse som en grad av delt kunnskap og informasjon om hvordan man skal nå mål og milepæler i det felles oppdraget, i denne sammenhengen økt grad av samvirke i totalforsvaret for å styrke samfunnssikkerheten. I empirien sier LI2 at det er dyp fred i landet, og lanserer samtidig idéen om en hybrid liaison som bare reiser ut ved behov. Dette viser at man kan ha kommet til et veiskille, og at det kan være grunn til å vurdere om pendelen knyttet til graden av tilstedeværelse holder på å svinge for langt den andre veien i forhold til tidligere. Her kan det være rom for å ta en diskusjon rundt den strategiske liaisonens rolle. Skal rollen være en bidragsyter til et tettere samvirke, og legge til rette for et høyere nivå av situasjonsforståelse, eller skal liaisoner på strategisk nivå sendes ut for å drive hendeshåndtering?

Analysen viser at liaisonene har bidratt med rapportering, og på den måten lagt grunnlaget for grunnleggende situasjonsforståelse. Empirien viser hvordan rapportering som ikke brukes i oppleves som meningsløs, og derfor er valgt bort og erstattet med jevnlig møter. Empirien forteller ikke hvorvidt disse møtene bidrar til økt situasjonsforståelse, og forsvarsstabens mangel på en dedikert saksbehandler for informasjon knyttet til totalforsvaret gjør tilsynelatende at det enkleste i denne sammenhengen har vært å kutte rapportering. Når teorien beskriver delt nivå tre situasjonsbevissthet i rammen av kontraterrorisme blir det vanskelig å koble dette til empirien, men hvorvidt liaisonene kan bidra til prediksjon av behovene innen totalforsvaret er det vanskelig å stadfeste når de ikke lenger leverer rapporter. Hvilket grunnlag har FST da for å danne et situasjonsbilde ved hjelp av liaisonene?

Analysen viser hvordan teorien peker på viktigheten av situasjonsforståelse, både mellom organisasjoner og på ulike nivåer i organisasjonene. I besvarelsen av forskningsspørsmål er det et uttalt fokus på liaisonens som bidragsyter til situasjonsforståelse, men faktoren ser ut til å ha mindre fokus i de daglige arbeidsoppgavene. Liaisonene fremhever selv dette som et mulig utviklingsområde, og faktoren situasjonsforståelse fra modellen går på den måten igjen gjennom hele oppgaven.

Subfaktoren lederskap beskrives gjennom bruk av flere teorier, som alle peker på en evne til å

forstå andre aktørers mål og forståelser av oppgaven. I denne oppgaven vil ikke faktoren lederskap bli vektlagt, da det som omhandler sjefsforankring anses tilstrekkelig belyst i analysen av andre subfaktorer, samt at liaisonen ikke innehar en lederrolle.

5.2.2 Praktisk innsats

Faktorene utdanning, trening og øving vil behandles under ett her, slik det gjøres i modellen til Larsson et al. Modellen beskriver hvordan utdanning bedrer individets teoretiske kunnskap, trening utvikler ferdigheter og øving er det som setter de to foregående sammen til en helhet (Olsén og Johansson, 2020). I empirien er dette data kodifisert under rolleavklaring, rapportering og utvikling. Empirien beskriver som vist tidligere hvordan FST i større grad enn tidligere fokuserer på utdanning av liaisonene før de sendes ut, og sørger for jevnlig påfyll med tanke på oppdateringer på status i Forsvaret og sjefens intensjon. I empirien er det ingen beskrivelse av trening knyttet til liaisonering, men to av liaisonene beskriver at det i øvelsessammenheng stilles krav til rapportering, egne analyser og et utarbeidet situasjonsbilde. Empirien gir ikke et enhetlig bilde av ønsker fra informantene når det gjelder bruken av, og kravet til rapportering i fred og krise. Som beskrevet i empirien ønsker noen at strukturen som opprettes under øvelser som simulerer krise også videreføres i fredstid, mens andre ikke ser poenget i ukentlig rapportering men ønsker en strammere instruks for hva som forventes når krisen inntreffer. Når man ser faktoren praktisk innsats i sammenheng med analysen av subfaktoren situasjonsforståelse er det slik at den situasjonsforståelsen man bygger i øvingssammenheng ikke er tilstede i hverdagen fordi strukturen for analyse ikke finnes i fredstid. Modellen fremhever viktigheten av trening og øving nettopp fordi gjentagende interaksjon øker samvirket, noe som støttes i annen faglitteratur og i funn fra andre masteroppgaver på emnet. Spørsmålet man bør stille seg i denne sammenhengen er hvorvidt det som øves i samvirket mellom liaisonene og avdelingene er det som vil finne sted ved en reell krise. LI3 ser behovet for mer øving av funksjonen, og dette støttes i teoriens fokus på gjentagende interagering for å øke samvirket. Analysen viser her at modellens beskrivelse av økt samvirke gjennom høy grad av utdanning, trening og øving til noen grad blir imøtekommet, men at det fortsatt er rom for ytterligere fokus på trening og øving.

5.2.3 Oppsummering uformelle prosesser og praktisk innsats

Gjennomgangen av subfaktorene i kategorien for uformelle prosesser og praktisk innsats viser hvordan de grunnleggende faktorene fra forrige delkapittel legger til rette for at man øker samvirket på dette nivået. Dette støtter derfor modellens oppbygning, og viser hvordan grunnlaget må være på plass for at det rutinepregede og hendelsesstyrte samvirket skal fungere optimalt. Analysen av de uformelle prosessene og den praktiske innsatsen viser hvordan liaisonene fungerer godt som uformelle bindeledd mellom organisasjonene og hvordan det er ytterligere rom for forbedring av liaisonenes rolle i forbindelse med bygging av situasjonsforståelse, samt økt grad av trening og øving. Dette viser også besvarelsen av forskningsspørsmål tre, hvor liaisonen selv ønsker mer øving. På den måten oppsummeres analysen med en sammenheng mellom besvarelsen av forskningsspørsmålene og analysen, noe som støtter funn i empiri og analysens konklusjoner. Dette gjelder også faktoren situasjonsbevissthet, en subfaktor som beskrives flere steder i empirien som vist i tidligere avsnitt og i besvarelsen av alle de tre forskningsspørsmålene presentert i delkapittel 4.4. Figur 11 viser hvordan analysen gir følgende treff i modellen.

Uformelle prosesser	Uformelle prosesser og praktisk innsats						Praktisk innsats
	Lav/Svak	Ukjent	Høy/sterk		Mye/Mange	Ukjent	
Relasjonell nærhet			X		X		Utdanning
Konflikter			X			X	Trening
Situasjonsbevissthet	X					X	Øving
Lederskap		X					

Figur 11 - oppsummering uformelle prosesser og praktisk innsats.

5.3 Interorganisatorisk tillit og samarbeid

Interorganisatorisk tillit og samarbeid kan oppsummert preges av ulike former for tillit, som igjen forklarer hvorvidt samarbeidet er gunstig eller ikke, slik som vist i figur 4. Med interorganisatorisk tillit menes det at hver organisasjon stoler på at de man samarbeider med har en plan om å møte sine forpliktelser i samvirket. Interorganisatorisk samvirke avhenger av

at det er en klar fordeling av roller, ansvar og myndighet og empirien viser hvordan liaisonene opplever at det har vært en endring på dette området.

I min tolkning av modellen vil opplevelsen av resilient tillit og godt samarbeid være et produkt av at faktorene under har lagt til rette for dette. Figurene som oppsummerer hver subfaktor viser at kryssene som er satt ut fra analysen av empirien viser et bilde av en organisasjon og en bruk av liaisoner som støtter opp under teoriens antagelser om at bruken av kompetente liaisoner fungerer godt som brobyggende tiltak. Empirien viser at liaisonene opplever en stor grad av tillit, både i organisasjonen de sendes ut fra, og hos organisasjonen de liaisonerer til. Det oppleves en felles forståelse av totalforsvarskonseptet, og et felles ønske om å fremme beredskap og samvirke på tvers av organisasjonene. Analysen viser på den måten at det er en høy grad av resilient tillit, og på den måten vil samvirket fungere godt. Det at empirien viser at flere av informantene betegner COVID-19 som en langvarig krise hvor totalforsvarets ressurser var nødvendige, og hvordan alle aktører tilsynelatende så verdien av samvirket støtter opp under denne konklusjonen. Som vist i oppsummeringene under de underliggende faktorene støtter besvarelsene av forskningsspørsmålene de funnene som er gjort i analysen av modellen. Empirien viser hvordan modellen kan være et kart og en forklaringsmodell for utvikling av resilient tillit som vil gi et gunstig samarbeid. Dette er også bakgrunnen for plasseringen av stjerneformen i modellen, som en illustrasjon på hvor bruken av liaisoner drar samvirket i totalforsvaret i riktig retning. Analysen har også vist hvordan bruken av empirien kan utvikle modellen videre, eksemplifisert gjennom subfaktoren organisatorisk nærhet og endringen i liaisonenes tilstedeværelse. Figur 12 viser både innholdet i, og analysens oppsummering.



Figur 12 - oversikt og oppsummering tillit og samarbeid

5.4 Mangler i modellen

I Meld. St. 10 (2016–2017) presiseres det hvordan samvirkeprinsippet betyr at det må utvikles gode former for samarbeid med de aktørene det er nødvendig å samarbeide med, at de gjensidige avhengigheter er avklart og hensyntatt, slik at man klarer å se ressursene som en helhet. Modellen til Larsson et al har beskrevet faktorer som stein for stein legger grunnlaget for dette avgjørende og nødvendige samarbeidet. Som de forutgående delkapitler viser er de faktorer som beskrives i modellen de samme som ble funnet i empirien, og i all hovedsak er det funnet støtte for både empiriens konklusjoner på forskningsspørsmålene og modellens beskrevne beste praksis. Dette viser hvordan modellen kan være et godt verktøy ved oppstart av samvirke mellom nye aktører, ved endrede forutsetninger, eller ved behov for å styrke et eksisterende samarbeid. På bakgrunn av sammenligningen mellom empiriske funn og analysen av modellen er det avdekket en faktor som kunne ha vært beskrevet nærmere i modellen. På bakgrunn av den gjensidige avhengigheten av hverandre kreves det en tett koordinering slik at det sivile samfunnets evne til, og forutsetning for å støtte Forsvaret legges til grunn for Forsvarets planleggingsforutsetninger (Meld. St. 5, 2020, s.11). Som beskrevet i empirien legger alle liaisonene vekt på planverk, og selv om det ikke er et oppdrag iht stillingsinstruks beskrives dette som et område der liaisonen kan bidra. LI4 er spesielt opptatt av dette, men beskriver hvordan det har vært nødvendig å selv “melde seg på” i revideringen av SBS (sivilt beredskapssystem) for å sikre at dette gjøres i sammenheng med BFF (Beredskapssystem for forsvarssektoren). Når samvirke er målet er man avhengig av planverk som sikrer at ressursene brukes på et sted om gangen, og at prioriteringen av ressursene gjøres på riktig sted. Som LL3 påpeker er det ikke liaisonens ansvar å skrive planverk, men ved å gi liaisonen et oppdrag knyttet til oppfølging av planverk ville man kunne legge bedre til rette for interorganisatorisk samarbeid på dette området. I modellen til Larsson et al beskrives planverk kun knyttet til hvorvidt samvirket er skrevet inn i det institusjonelle rammeverket på makronivå. Det er ingen refleksjoner knyttet til behovet for et felles og avstemt planverk for samvirket mellom organisasjonene. Med bakgrunn i samfunnssikkerhetsmeldingen, og empiri fra min forskning ville dette vært en faktor som om den var beskrevet i modellen kunne styrket min anbefaling til endringer i arbeidsoppgaver for liaisonen, og tatt med i videre forskning på relevansen knyttet til avstemt planverk slik regjeringen ønsker det.

6. KONKLUSJON

6.1 Oppsummering

For å finne ut hvordan optimalisere liaisonens bidrag til samvirket i totalforsvaret har oppgaven sett på hvilke rammer de opererer innenfor, og hvilke faktorer som påvirker den jobben de skal gjøre. Fordi oppgaven har fokusert på videreutvikling har det vært gjennomført intervjuer med både liaisons og deres linjeledere, for å sikre innspill fra ulike perspektiver. Det er sett på faktorer som treffer både før, underveis og innspill til videreutvikling, dette for å sikre at man ser hvilke grep som allerede er gjort og hvor rollen er på vei. Ved å angripe spørsmålet på denne måten har det kommet frem en tydelig endring i fokus og oppgaver bare de siste årene. En av informantene påpeker at videreutvikling ikke trenger å bety at det som gjøres er dårlig, men at det kan bli enda bedre. Dette vil også oppgavens konklusjoner vise, for eksempel gjennom besvarelsen av forskningsspørsmål en. Her avdekkes det at endring i praksis er gjennomført, og hvordan dette har ført til at de faktorer som beskrives i modellen til Larsson et al er dekket. Oppgavens forskningsspørsmål ble brukt i tolkningen av empirien og ble der delvis besvart. I analysen ble disse svarene brukt for å se på hvordan seleksjon, arbeidsoppgaver og informantenes innspill til videreutvikling samsvarer med anbefalingene i modellen til Larsen et al (2021). Dette oppsummeres under og danner grunnlaget for oppgavens konklusjon, samt praktiske og teoretiske implikasjoner. Den beskrevne måten å jobbe på har gjort at gjeldende status er godt kjent, og har styrket de anbefalinger til endringer som er avdekket.

Hvilke faktorer vektlegges ved seleksjon av liaisons på strategisk nivå?

Empiriske funn viser hvordan ledelsen i FST fokuserer på erfaringer fra strategisk nivå, og hvordan dette skal skape forutsetninger for en strategisk forståelse av Forsvarsstabens helhetsbilde og implisitt i dette situasjonsforståelse. Viktigheten av faglig kompetanse, modenhet og personlige egenskaper som innbyr til tillit vektlegges også av informantene, både liaisons og linjeledere. Oppgaven har vist hvordan disse seleksjonskriteriene har gjort liaisonene til en ressurs i begge organisasjoner. Den siste identifiserte faktoren er knyttet til rolle- og forventningsavklaringen som blir gjort tidlig i prosessen. Her stadfestes det en

endring i graden av eierskap og forventninger knyttet til liaisonens evne til å være beredskapsklar og forberedt til et eventuelt faseskifte. Dette støttes i analysen, som viser hvordan seleksjonen i henhold til modellen bidrar til å bygge en solid grunnmur for samvirket gjennom flere av de grunnleggende faktorene, blant annet verdier, mål, multi-identitet og kognitiv nærhet.

Hva er den faste liaisonens rolle i det daglige?

Empirien viste hvordan alle bygger nettverk, beredskap gjennom planverk og fasiliterer for fora som ved behov kan aktiveres eller økes frekvens på om krisen inntreffer. Analysen har vist at rolle- og forventningsavklaringen som en del av seleksjon er viktig både for liaisonens daglige virke, og de faktorene modellen fremhever. Analysen viser hvordan situasjonsforståelse er et uttalt ønske, men en arena hvor man fortsatt har mye å gå på. Strukturen for analyse av situasjonen eksisterer under øving, men til daglig ligger dette til vakthavende i SITSSEN. Dette har medført en enighet om stopp i rutinemessig rapportering, istedenfor en diskusjon knyttet til bruken av informasjonen. Rapporteringen har ingen verdi med mindre den bidrar til å svare ut spørsmål som er stilt og mottaker har kapasitet til å behandle informasjonen. Empiriske funn viste hvordan liaisonen fokuserer på å legge til rette for koordinering, informasjonsflyt og møte mellom de rette menneskene, og på den måten styrker samvirket.

Hvilke innspill har informantene til forbedring av liaisoneringen?

Empirien viser hvordan det har vært gjennomført en planlagt utvikling av liaisonens rolle i totalforsvaret og viser hvordan man ved å ansvarliggjøre den enkelte har oppnådd en sterkere knytning mellom liaisonen og hjemmeavdeling. Informantenes innspill til videreutvikling av rollen er knyttet til videre utvikling av kapasiteten for mottak av rapportering i FST, og et ønske om at rollen øves for å kunne avdekke ytterligere punkter med rom for forbedring. Som påpekt i teori, empiri og analyse er utvikling og harmonisering av planverk en arena hvor liaisonen kan bidra til økt kvalitet på samvirket.

Oppgavens hovedproblemstilling **hvordan optimalisere liaisonens bidrag til samvirket i Totalforsvaret** besvares på bakgrunn av oppgavens forskningsspørsmål.

Som beskrevet i oppgavens innledning er det slik at et Norge med sektorinndelt

samfunnsberedskap og en gjensidig avhengighet til statssikkerheten krever at samfunnets samlede ressurser møter større kriser for å sikre resiliens. Det nye totalforsvaret skal fungere i fred, krise, konflikt og krig, og det er derfor nødvendig at man bruker de samlede ressurser, kapasiteter og utnytter den optimale effektivitet og produktivitet. For å oppnå dette kreves en forståelse for at totalforsvaret ikke bare er et system, men i stor grad er avhengig av menneskene som bemanner det. Oppgavens fokus på liaisons skriver seg fra dette momentet, og la grunnlaget for fokuset på seleksjon innledningsvis, da hvilke mennesker som selekteres til jobben påvirker hvordan jobben blir utført. Empirien har vist hvordan det har vært en endring i hvilken bakgrunn FST ønsker at liaisonene skal ha, og hvordan denne endringen har ført til en positiv utvikling. Under tema seleksjon var det også fokus på opplæringen liaisonene fikk før utveksling, og linjeleders fokus på det å være beredskapsklar. Oppgavens forskningsspørsmål konkluderer med at den utviklingen som er beskrevet i seleksjonen av liaisons bør opprettholdes, det samme gjelder rutiner for rolle- og forventningsavklaring, samt tilknytningen til FST også etter gjennomført opplæring.

Når det gjelder hvilke arbeidsoppgaver liaisonene utfører kan det meste tilskrives rollen som bindeledd. Dette ligger til rollen uansett form for liaisonering, uavhengig av situasjon. Her støttes dagens bruk av liaisonene av teorien, og empirien viser hvordan liaisonene bidrar på ulike måter. Dette gjelder blant annet fasilitering for møter, bidrag til planprosesser, kontaktledd mellom avdelinger og som en påminner om viktigheten av samvirke i en travel hverdan. Liaisonenes faste gjøremål anbefales derfor videreført, men basert på empirien er det rom for videreutvikling, slik hovedproblemstillingen søkte å avdekke.

Momenter til videreutvikling er avdekket både gjennom empiri og teori, samt analysen av forskningsspørsmålene spesifikt opp mot modellen til Larsson et al. Oppgaven har avdekket hvordan rapportering har opphørt på bakgrunn av manglende kapasitet for analyse hos mottaker. Her anbefales det en revurdering av avgjørelsen, basert på behovet for å ha en status i fredstid for å kunne avdekke en endring fra normalsituasjon. Ved å avdekke informasjonsbehov hos avsender kan liaisonen brukes til å levere analyser også i fredstid, slik en av liaisonene beskriver at det gjøres i øvingssammenheng. Å øke forsvarsstabens evne til analyse av rapportering fra liaisonene kan bidra til å bygge noe mer enn et situasjonsbilde på strategisk nivå.

Oppgaven har også avdekket hvordan det er rom for videreutvikling av liaisonenes

ansvar for oppfølging av planverk, for å sikre at man møte de intensjoner som beskrives i samfunnssikkerhetsmeldingen.

Analysen har bekreftet at flere viktige faktorer knyttet til samvirke ligger til rette for en høy grad av interorganisatorisk tillit og et godt samarbeid. Oppgaven avkrefter myten om den avglemte offiseren og liaisonen som sovepute, men stadfester hvordan liaisonen som uformell aktør på et formelt mandat bidrar til at samvirket mellom organisasjonene kontinuerlig forbedres. Det er derfor viktig at utviklingen av liaisonens rolle ikke stopper opp, men at videreutviklingen av funksjonen fortsetter.

6.2 Teoretiske implikasjoner

På bakgrunn av oppgavens konklusjoner presenteres følgende innspill til videre utvikling av modellen brukt i analysen:

1. Teori rundt planverk knyttet til interorganisatorisk samvirke må identifiseres og plasseres i modellen
2. En vurdering knyttet til hvorvidt liaisonering bør være en egen faktor i modellen, ikke beskrives som subfaktor flere steder
3. Teori knyttet til utdanning, trening og øving innen samvirke bør i større grad identifiseres og implementeres i modellen i større grad enn faktoren i nåværende modell

6.3 Praktiske implikasjoner

På bakgrunn av oppgavens konklusjoner presenteres følgende innspill til praktisk utvikling av den faste liaisonens rolle i samvirket i totalforsvaret:

1. Endring av stillingsbeskrivelse for å inkludere liaisonens rolle knyttet til planverk
2. Opprettelse av en stilling i Forsvarsstaben med fokus på totalforsvaret, eventuelt
3. Dedikert ansvarlig i Forsvarsstaben for analyse av rapportering, informasjon og sakspapirer fra liaisonene

6.4 Videre forskning

Faktorer som ville styrket denne oppgaven er allerede beskrevet i metodekapittelet, og

konklusjonene over ville blitt styrket om det var tid og mulighet til å intervju de sivile liaisonene inn til Forsvaret og deres linjeledere. I tillegg ville en gjennomgang av de formelle samarbeidsavtalene underbygget de fakta som presenteres av informantene.

Når det gjelder videre forskning basert på min oppgave presenteres her to anbefalinger.

1. En utvidet gjennomgang av den nyutviklede modellen som her har vært brukt, hvor man ser på faktorene i et interorganisatorisk perspektiv, men mindre fokus på funksjoner.
2. En operasjonalisering av hele eller deler av modellen, hvor man vil ha større mulighet til å dypdykke inn i de bakenforliggende teorier og hvordan disse kan brukes som verktøy i en reell situasjon.

7. REFERANSER

Alvinius, A., Danielsson, E. and Larsson, G. (2010). The inadequacy of an ordinary organization: organizational adaptation through planned and spontaneous links. *International Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 15 No. 1, pp. 87-102.

Andreassen, N & Borch, O. J. (2020). *Beredskapsorganisasjon og kriseledelse*. Fagbokforlaget

Birkemo, G.A., Graarud, E. & Halvorsen, O.K. (2019). *Et troverdig alliert mottak - erfaringer fra Trident Juncture 2018* (FFI-rapport 19/01068).

[Et troverdig alliert mottak – erfaringer fra Trident Juncture 2018 \(ffi.no\)](#)

Bistandsinstruksen. (2017). *Instruks om Forsvarets bistand til politiet* (FOR-2017-06-16-789) Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/2017-06-16-789>

Borch, O. J. (2021) *Hva kjennetegner gode beredskapssystemer? -tiltak for bedre beredskap i større tværsektorielle hendelser basert på erfaringer fra COVID-19 pandemien 2020*.

Refleksjonsnotat for koronakommisjonen. [08borch-2020.pdf \(regjeringen.no\)](#)

Boschma, R. (2005). *Proximity and innovation: a critical assessment*. *Regional Studies*, Vol. 39 No. 1, pp. 61-74

Braun, V. & Clark, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2): 77-101. [10.1191/1478088706qp063oa](#)

Buvarp, P.M.H. (2020). *Observasjoner hos Fylkesmannen i Nordland under øvelse Trident Juncture 2018* (FFI-rapport 20/02603)

[Observasjoner hos Fylkesmannen i Nordland under øvelse Trident Juncture 2018 \(ffi.no\)](#)

Børresen, J., Gjeseth, G., & Tamnes, R. (2004). *Norsk forsvarshistorie. BD.5 allianseforsvar i endring*. Eide forlag

Chen, Y.H., Lin, T.P. and Yen, D.C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: the impact of trust. *Information and Management*. Vol. 51 No. 5, pp. 568-578.

Costa, A.C. and Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and control interrelations: new perspectives on the trust-control nexus. *Group and Organization Management*. Vol. 32 No. 4, pp. 392-406.

De forskningsetiske komiteer. (2009) *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Forskningsetikk.no.
[Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag | Forskningsetikk](#)

Deverell, E. (2020). Professionalization of crisis management: a case study of local-level crisis communicators in Sweden. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 1-12. doi: 10.1111/1468-5973.12326.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2017). *Nasjonal veileder for liaisonfunksjonen*. [Nasjonal veileder for liaisonfunksjonen | Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap \(dsb.no\)](#)

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2020). *Hørings svar fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap - endring i forsvarsloven*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/endring-i-forsvarsloven-m-m/id2721872/?uid=fffe7744-b216-4d97-8304-3f183f5be0c3>

Eggebø, H (2020). Kollektiv kvalitativ analyse. *Norsk sosiologisk tidsskrift 02/2020 (Volum 4)*. https://www.idunn.no/norsk_sosiologisk_tidsskrift/2020/02/kollektiv_kvalitativ_analyse

Endsley, M.R. (2020). *Theoretical underpinnings of situation awareness: a critical review*. Situation Awareness Analysis and Measurement. Lawrence Erlbaum associates

Fimreite, A. L., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2014). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering* (2 utg.). Universitetsforlaget

Forsvarsdepartementet. (2017). *Veileder til samfunnssikkerhetsinstruksen*. Regjeringen.
[Veileder til samfunnssikkerhetsinstruksen - regjeringen.no](#)

Forsvarsdepartementet. (2020) *Høring - endring i forsvarsloven med forskrifter - ny lov hjemmel for Forsvarets bistand til andre offentlige myndigheter enn politiet*. Regjeringen
[Høring - endring i forsvarsloven med forskrifter - erstatningsordninger for veteraner og ny lov hjemmel for Forsvarets bistand til andre offentlige myndigheter enn politiet - regjeringen.no](#)

Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvaret.

Grunnan, T., Endregaard, M., Siedler, R. E., & Elstad, A-K. (2020) *Norwegian societal security and state security - challenges and dilemmas*. Proceedings of the 30th European

Safety and Reliability Conference and the 15th Probabilistic Safety Assessment and Management Conference.

Harboe, T. (2006). *Indføring i samfunnsvidenskabelig metode. (4. utg.)*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Haugen, P Ø. (2020). *Organisering av politiets innsatspersonell i det nye totalforsvaret. Hvordan møte hybride hendelser.* (Masteroppgave, Forsvarets Høyskole)
<https://hdl.handle.net/11250/2676989>

Hovedredningssentralen. (2018). *Håndbok for redningstjenesten. Dokumenter - Hovedredningssentralen*

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? :Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Cappelen Damm.

Jensen, S. B., Lægred, P. & Christensen, T. (2019) *Changes in the Norwegian Central Crisis Management After the Terrorist Attacks in 2011: Governance Capacity and Legitimacy.*
DOI:[10.1007/978-3-319-92303-1_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-92303-1_11)

Johannessen, A., Christoffersen, I. & Tuft, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg). Abstrakt forlag

Justis- og beredskapsdepartementet. (2016). *Regjeringen styrker totalforsvaret.* (Pressemelding). [Regjeringen styrker totalforsvaret - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

Justis- og beredskapsdepartementet. (2020). *Vi trenger mer sivil-militært samarbeid.* (Pressemelding). [Vi trenger mer sivil-militært samarbeid - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

Kourti, I., Garzia-Lorenzo, L. & Yu, A. (2018) Managing the interactions between multiple identities in inter-organizational collaboration: an identity work perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 27 NO. 4, pp. 506-519.

Kristiansen, E., Magnussen, L.I. & Carlstrøm, E. (Red.). (2017). *Samvirke - en lærebok i beredskap.* Universitetsforlaget.

Kvale, Steinar (1996). *The 1,000-Page Question, Qualitative Inquiry*, s.275-284.
https://doi.org/10.5005/jp/books/10098_43

Larsson, G., Alvinus, A., Bakken, B. and Hørem, T. (2021). Social psychological aspects of inter-organizational collaboration in a total defense context: a literature review. *International*

Journal of Organizational Analysis, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2021-2626>

Lunde, I.K. (2019). *Praktisk krise- og beredskapsledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2020). *Societal Security and Crisis Management: Governance Capacity and Legitimacy*. Cham: Springer International Publishing

Madsbu, J. P. og Pedersen M. V. (2011). *I verdens rikeste land. Samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid*. Oplandske Bokforlag.

McChrystal, S., Collin, T., & Silverman, D. (2015) *Team of teams - New rules of engagement for a complex world*. Penguin books Ltd.

Meld. St. 5 (2020-2021). *Samfunnssikkerhet i en usikker verden*. Justis- og beredskapsdepartementet. [Meld. St. 5 \(2020–2021\) - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

Meld. St. 10 (2016-2017). *Risiko i et trygt samfunn - samfunnssikkerhet*. Justis og beredskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/>

Meyer, J. (2018). *Kompleksitet og samhandling: Et regionalt perspektiv på totalforsvaret*. (Masteroppgave, Forsvarets Høyskole) [MA_2018_Meyer.pdf \(unit.no\)](#)

Norheim-Martinsen, P. M (Red.). (2019). *Det nye totalforsvaret*. Gyldendal.

Politidirektoratet. (2020). *PBS I Politiets beredskapssystem del 1*. Politidirektoratet.

Pramanik, R. (2015). *Challenges in coordination: differences in perception of civil and military organizations by comparing international scientific literature and field experiences*. *Journal of Risk Research*, vol.18, no.7
[Challenges in coordination: differences in perception of civil and military organizations by comparing international scientific literature and field experiences: Journal of Risk Research: Vol 18, No 7 \(tandfonline.com\)](#)

Prop. 14 S (2020-2021) *Evne til forsvar - vilje til beredskap Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet. [Prop. 14 S \(2020–2021\) - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

Pettersen, G. (2014). *Sivil-militær samordning: Forsvarets støtte til politiet - alltid beredt?* (Masteroppgave, Forsvarets Høyskole) [Fomal Personlig \(unit.no\)](#)

Samfunnssikkerhetsinstruksen. (2017). *Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet* (FOR-2017-09-01-1349) Lovdata.
<https://lovdata.no/forskrift/2017-09-01-1349>

Shils, E. (1981). *Tradition*, University of Chicago Press

Språkrådet og Universitet i Bergen. (2021). *Bokmålsordboka/nynorskordboka*.
<http://ordbokene.no>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode* (4.utg.). Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Uhr, C. (2017). Leadership ideals as barriers for efficient collaboration during emergencies and disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 25 No. 4, pp. 290-320.

8. VEDLEGG

VEDLEGG 1 GODKJENNING NSD

Melding 15.06.2021 16:51

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

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 15.06.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

NSD sin vurdering forutsetter at eventuelle nødvendige tillatelser fra fosvaret er innehentet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 28.11.2021

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 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.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke 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

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/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:

nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-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.

- Lykke til med prosjektet!

VEDLEGG 2, informasjonsskriv

Hei igjen, og tusen takk for at dere innledningsvis har gitt positiv tilbakemelding på bidrag til min masteroppgave. Som beskrevet i forrige epost holder jeg på med en erfaringsbasert master innen krise og beredskapsledelse, og skal skrive en masteroppgave knyttet til totalforsvaret.

Formålet med oppgaven er å se på liaisonens rolle i samvirket mellom totalforsvarsaktørene, nærmere bestemt gjennom den gjensidige utvekslingen av faste liaisoner. Intervjuspørsmålene vil være knyttet til din rolle mot liaisonering i fredstid, koblet opp mot beredskap for krise/krig. Dette er (i mine øyne) et spennende tema og spesielt relevant nå som DSB skal revidere sin veileder for liaisonering, og FFI fortsetter sitt fokus på “det nye totalforsvarsprogrammet” gjennom BAS9 - Framtidens totalforsvar og samfunnssikkerhet.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å sikre fremgang ønsker jeg å gjennomføre intervjuer så fort som mulig, slik at jeg kommer i gang med analysen av data fra dere. Har du anledning til å gjennomføre et videomøte med meg i løpet av neste uke eller uken etter? Gi meg en tilbakemelding på tidspunkt som passer best for deg, jeg kan tilpasse meg innenfor døgnetts våkne timer.

Dine rettigheter

Du har rett til innsyn i materialet, rett til retting og sletting av opplysninger. Du kan i tillegg be om kopi av mitt arbeide, og de data jeg samler inn vil kun være tilgjengelig for meg og min veileder.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta ber jeg om at du bekrefter samtykke ved å svare på denne eposten. Hvis du ønsker å trekke samtykket underveis, selv etter gjennomført intervju sier du ifra, så sender jeg deg en skriftlig bekreftelse på at alle data knyttet til ditt bidrag slettes. Dette vil ikke få negative konsekvenser for deg.

Personvern

Jeg vil gjennomføre intervjuet via Zoom. Om du samtykker til at intervjuet filmes vil filmen slettes med en gang intervjuet er transkribert. Når intervjuene er analysert vil

transkriberingene slettes. Opplysningene du kommer med vil bare brukes til det formålet som er beskrevet i dette skrevet. Opplysningene vil behandles i samsvar med personvernregelverket og oppbevares på min tilgangsstyrte private PC. Min veileder v/Nord universitet vil selvfølgelig ha tilgang til transkribert materiale dersom dette vurderes som nyttig for prosjektet. Analysen av data vil ha betydning for hvorvidt det er mulig med en fullstendig anonymisering av informantene. Antallet liaisoner i det norske totalforsvaret er begrenset, og i et lite miljø vil det være relativt gjennomskiktig hvem som har bidratt. I utgangspunktet er det planlagt med at det endelige produktet vil bestå av meningsfortolkninger av intervjuer med “liaisoner i totalforsvaret”. Men om det underveis viser seg at oppgaven styrkes ved å for eksempel sammenligne militære og sivile erfaringer vil jeg ta kontakt for å avklare om du er komfortabel med å benevnes som feks “Informant fra DSB».

Jeg vil behandle personopplysninger om deg basert på ditt samtykke og godkjent søknad om slik behandling fra Norsk Senter for forskningsdata AS (NSD). På oppdrag fra Nord Universitet, handelshøgskolen har NSD vurdert at behandlingen av personvernopplysningene i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Du har klagerett til Datatilsynet.

Det er planlagt med innlevering ultimo november 2021, og all data vil slettes når sensur av oppgaven foreligger. Hvis du har spørsmål til studien eller ønsker å benytte dine rettigheter knyttet til personvern, ta kontakt med:

- Meg, Anna V Johansen, tlf 40029736, epost annavjohansen@hotmail.com
- Veileder Gjert Dyndal, tlf 920 40 947, epost gjert.l.dyndal@nord.no
- Nord Universitet personvernombud, Toril Irene Klingen, tlf 74 02 27 50, personvernombud@nord.no
- NSD - Norsk senter for forskningsdata AS, epost personverntjenester@nsd.no eller tlf 55 58 21 27

Gleder meg til å høre fra dere, og til å snakke fag med noen som har praktisk erfaring!

Anna V Johansen

Vedlegg 3 intervjuguide liaison

INNLEDNING

Presentasjon, kort om meg selv og oppgaven: Som sagt, dette intervjuet gjennomføres for å se på liaisonens rolle i fredstid, og hvordan rollen brukes sett fra et beredskaps og samvirkeperspektiv. Fokus på fredstid vil være en rød tråd gjennom oppgaven.

FORMALIA

Minner om informasjon sendt ut på epost og gitt samtykke. Informanten kan trekke seg. Vi tar opp dette på video, som brukes til transkribering, og slettes når transkribering er gjort. Du vil få lese gjennom transkribert intervju om du ønsker det, og selve oppgaven før den leveres inn for sensur i november. Oppgaven vil være ugradert.

1. BEGREPSAVKLARING

Begrepsavklaring, så forsker og informant har samme forståelse før vi går videre.

- 1.1 Det nye totalforsvaret
- 1.2 Beredskap og samvirke

2. BAKGRUNN OG ERFARING

- 2.1 Hvilken etat tilhører du, og hvor tjenestegjør du til daglig?
- 2.2 Hvor lang fartstid har du som liaison,
- 2.3 Hva er din erfaring med totalforsvaret?

3. AMBISJONER OG FORVENTNINGER

- 3.1 Hvilke kunnskaper bidrar du med? Erfaringer eller personlige egenskaper?
- 3.1 Hvordan vil du beskrive din rolle som liaison i X organisasjon?
- 3.3 Hvilke forventninger opplever du at avsender har, som ikke kan leses ut av avtaler/stillingsbeskrivelser?
- 3.4 Hvilke forventninger opplever du at mottaker har, som ikke kan leses ut av avtaler/stillingsbeskrivelser?

4. DAGENS SITUASJON

- 4.1 Fortell hvordan du i din rolle legger til rette for samvirke ved mellom aktørene.
- 4.2 I hvor stor grad er du involvert i planverksarbeid?
- 4.3 Blir dine synspunkter tatt hensyn til?
- 4.4 Hvordan opplever du samvirket mellom avsender/mottaker? Bidrar du med dine kunnskaper om egen organisasjon?
- 4.6 Føler du at rollen som fast liaison er en bidragsyter til økt samvirke? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- 4.8 Er det fokus på Totalforsvaret?

5. OPTIMALISERING OG FREMTIDIG UTVIKLING

- 5.1 Hvordan kan man øke relevansen av den funksjonen du fyller i dag?
- 5.2 Har du et eksempel på lavhengende frukt som kan bedre samvirket mellom totalforsvarsaktørene?
- 5.3 Hva ser du på som viktig for å øke eller bedre samvirket i Totalforsvaret?

Til slutt, er det noe jeg ikke har spurt om som du trodde jeg ville spørre om? Har du med din erfaring noen konkrete anbefalinger du ville gitt til andre i samme rolle?

VEDLEGG 4 intervjuguide linjeleder

INNLEDNING

Presentasjon, kort om meg selv og oppgaven: Som sagt, dette intervjuet gjennomføres for å se på liaisonens rolle i fredstid, og hvordan rollen brukes sett fra et beredskaps og samvirkeperspektiv. Fokus på fredstid vil være en rød tråd gjennom oppgaven. Dere intervjues som linjeledere for liaisons, basert på elementer løftet av liaisonene som det vil være nyttig å få et sjefsperspektiv på.

FORMALIA

Minner om informasjon sendt ut på epost og gitt samtykke. Informanten kan trekke seg. Vi tar opp dette på video, som brukes til transkribering, og slettes når transkribering er gjort. Du vil få lese gjennom transkribert intervju om du ønsker det, og selve oppgaven før den leveres inn for sensur i november. Oppgaven vil være ugradert.

1. BEGREPSAVKLARING

Begrepsavklaring, så forsker og informant har samme forståelse før vi går videre.

- 1.1 Det nye totalforsvaret
- 1.2 Beredskap og samvirke

2. UTVELGELSE

- 2.1 Helhetlig tenkt til —> fra?
- 2.2 Hva ønsker man å oppnå? Jobbes det med videreutvikling av rollen?
- 2.3 Hva brukes liaisonen til - hvorfor skal vi utveksle liasoner innen totalforsvaret?
- 2.4 Rolle/Forventninger

3. VIDEREUTVIKLING

- 3.1 Tilstedeværelse
- 3.2 Utarbeidelse av planverk
- 3.3 Ansvarsområder
- 4.4 Rapportering - informasjonsflyt
 - ← → Tosidig utveksling, ikke bare enveis?

