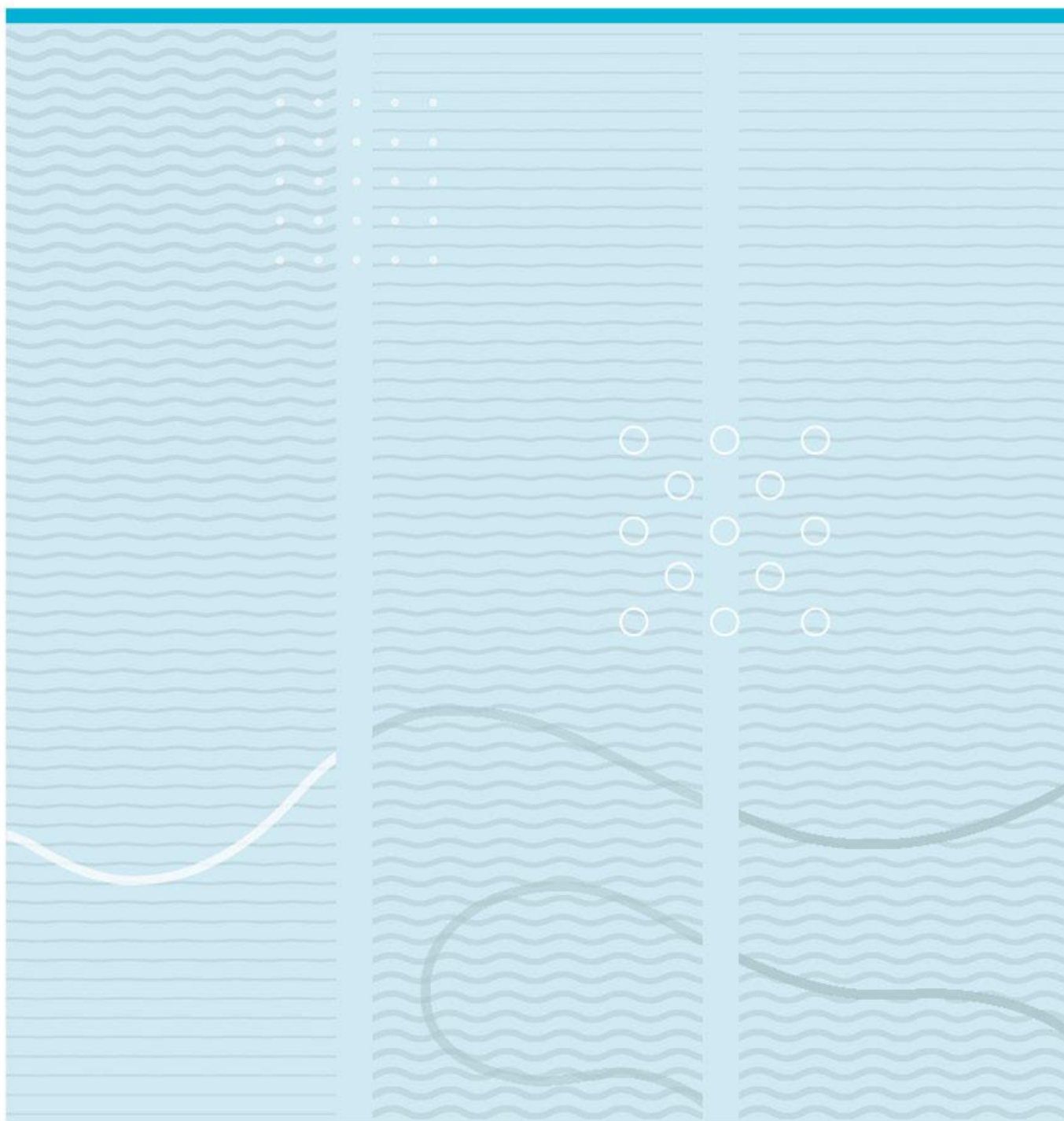


Beate Kristin Bergene

Liaisonfunksjonen i organisatorisk kontekst

En studie av hvordan liaisonfunksjonen fungerer ved interorganisatorisk samarbeid



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 – Beate Kristin Bergene

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er liaisonfunksjon og studien tar for seg hvordan denne funksjonen fungerer ved et interorganisatorisk samarbeid, spesielt i forbindelse med Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. Selve formålet med studien er å få bedre innsikt rundt hva som ønskes oppnådd fra funksjonen og hvordan funksjonen er organisert. Forhåpentligvis kan undersøkelsen bidra til en bredere forståelse av hvordan organisasjoner bedre kan dra nytte av liaisonfunksjonen.

Problemstillingene som søkes svar på ved undersøkelsen er følgende:

1. *Hvordan fungerer liaisonfunksjonen med hensyn til formålet om å sikre interorganisatorisk samarbeid og samvirke i statlig beredskapsarbeid?*
 - a) *Hvordan er liaisonfunksjonen organisert?*
 - b) *Hva slags erfaring med utveksling av liaison mellom DSB og andre organisasjoner har informantene?*
 - c) *Hva er kritiske forutsetninger for at liaisonfunksjonen skal fungere som forutsatt?*

Tidligere forskning om liaisonfunksjonen indikerer at noe av utbyttet ved rollen er at informasjonen flyter bedre i de tilfellene organisasjoner velger å sende eller motta liaison. I studien vil empiri fra intervjuer og interne dokumenter fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, fremstilles sammen med Nasjonal veileder for liaisonfunksjonen og tidligere forskning. Deretter vil disse diskuteres i lys av ulike teorier som tar for seg organisasjoner og relasjoner dem imellom. Ett av hovedfunnene ved undersøkelsen, er at liaisonfunksjonen fungerer som en informasjonsbærer og letter informasjonsflyten med hensyn til interorganisatorisk samarbeid.

Abstract

The theme for this thesis is the liaison function and the study addresses how this function works in an inter-organizational collaboration, especially in connection with The Norwegian Directorate for Civil Protection (DSB). The very purpose of the study is to gain better insight into what is desired to be achieved from the function and how the function is organized. Hopefully, the study can contribute to a broader understanding of how organizations can better benefit from the liaison function.

The issues that are sought to be answered in the survey are the following:

1. *How does the liaison function work regarding the purpose of ensuring inter-organizational co-operation and co-operation in state emergency preparedness work?*
 - a) *How is the liaison function organized?*
 - b) *What kind of experience does the informants have with the exchange of liaison between DSB and other organizations?*
 - c) *What are the critical prerequisites for the liaison function to function as intended?*

Previous research on the liaison function indicates that part of the benefit of the role is that information flows better in those cases where organizations choose to send or receive liaison. In this study, empirical data from interviews and internal documents from The Norwegian Directorate for Civil Protection, will be presented together with the National guide for the liaison function and previous research. These will then be discussed in the light of various theories that address organizations and relationships between them. One of the main findings of the study is that the liaison function acts as an information carrier and facilitates the flow of information with regard to inter-organizational cooperation.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Sammendrag | 3 |
| Abstract | 4 |
| Innholdsfortegnelse | 5 |
| Forord..... | 7 |
| 1 Innledning | 9 |
| 2 Kontekst og organisatorisk utgangspunkt | 13 |
| 2.1 Organiserings av Norsk beredskapsarbeid | 13 |
| 2.2 Hovedprinsipper i Norsk beredskapsarbeid | 19 |
| 3 Tidligere forskning | 22 |
| 3.1 Samvirke | 22 |
| 3.2 Liaisonering ved krisehåndtering..... | 23 |
| 3.3 Rollefordeling og kommunikasjon mellom organisasjoner | 24 |
| 3.4 Liaisonen som mellomledd..... | 26 |
| 3.5 Bilateral liaisonering | 27 |
| 4 Teoretiske tilnærminger | 29 |
| 4.1 Interorganisatoriske relasjoner og nettverk | 29 |
| 4.2 Samvirke i redningsøyeblikket | 31 |
| 4.3 Formelle strukturer i institusjonaliserte kontekster | 33 |
| 4.4 Institusjonaliserte organisasjoner | 34 |
| 5 Metodisk tilnærming..... | 37 |
| 5.1 Forskningsstrategi og metode | 37 |
| 5.1.1 Forskningslogikk | 38 |
| 5.2 Utvalgsriterier | 38 |
| 5.3 Rekruttering av informanter..... | 39 |
| 5.4 Datainnsamling..... | 40 |
| 5.4.1 Intervjuguide | 40 |
| 5.4.2 Gjennomføring av intervjuene | 41 |
| 5.5 Forskningsdata og analyseverktøy..... | 42 |
| 5.5.1 Analysestrategi | 42 |
| 5.5.2 Forskningsetikk..... | 42 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 5.5.3 | Rollekonflikt? | 43 |
| 5.5.4 | Overførbarhet | 43 |
| 5.5.5 | Styrker og svakheter | 44 |
| 6 | Funn og analyser | 46 |
| 6.1 | Hvordan er liaisonfunksjonen organisert? | 46 |
| 6.2 | Hva slags erfaring med utveksling av liaison mellom DSB og andre organisasjoner har informantene? | 62 |
| 7 | Drøfting og diskusjon..... | 66 |
| 7.1 | Interorganisatoriske relasjoner | 66 |
| 7.2 | Samvirke | 69 |
| 7.3 | Formalstruktur og organisatoriske myter..... | 71 |
| 7.4 | Formelle vs. uformelle normer og betydningen av en institusjonalisert kultur | 72 |
| 8 | Konklusjon | 76 |
| 8.1 | Veien videre | 77 |
| 9 | Litteraturliste | 79 |
| 9.1 | Selvvalgt litteraturliste..... | 82 |
| 10 | Vedlegg | 84 |
| 10.1 | Intervjuguide | 84 |
| 10.2 | Samtykkeskjema | 85 |

Forord

Endelig har prosjektet kommet til veis ende. Arbeidet med denne masteroppgaven har vært krevende og vanskelig, men også svært interessant.

Jeg ble i 2020 ansatt i Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap i en praktikantstilling ved seksjon for analyse og metodeutvikling. Bakgrunnen for at jeg fikk stillingen var at jeg på forhånd hadde skissert en masteroppgave som skulle ta for seg noe helt annet enn det som fremstilles i denne oppgaven. Det var ved ren tilfeldighet at jeg en dag i lunsjen kom i prat med en kollega om masteroppgaven min, at tematikken rundt liaisonfunksjonen ble nevnt. Jeg hadde i utgangspunktet aldri hørt om liaisoner, men tematikken fremstod umiddelbart som et svært interessant og etter å ha undersøkt nærmere hva dette innebar, bestemte jeg meg for å endre tema for oppgaven. Takk til deg som tipset meg om liaisonfunksjonen.

Det har vært en bratt læringskurve og fremdriften av oppgaven har gått tregt. Heldigvis har jeg hatt to gode veiledere som på mange måter har dratt meg igjennom hele oppgaven og kommet med gode råd og innspill. Jeg vil gjerne takke mine to veiledere Sigrunn Tvedten og Jacob Kringen for all den gode oppfølgingen.

Jeg vil også takke alle som stilte opp som informanter, uten deres innspill ville det ikke blitt noen oppgave.

I tillegg er det på sin plass å takke både familiemedlemmer og venner for å ha holdt ut med alle mine frustrasjoner omkring gjennomførelsen av oppgaven. Takk til USN for alle lærerike år i tiden jeg har studert der og takk til kollegaer i DSB som hele tiden har heiet meg frem.

Sandefjord, 17.05.2022

Beate Kristin Bergene

1 Innledning

Formålet med denne studien er å få bedre innsikt i hvordan liaisonfunksjonen er organisert og fungerer i en stor organisasjon som Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (videre omtalt som DSB). Det gjøres med hensyn til formålene som står skrevet om liaisonfunksjonen i Nasjonal veileder for liaisonfunksjonen (DSB 2017), med hensyn til DSBs samfunnsrolle og de fire nasjonale beredskapsprinsippene (Engen, 2021). DSBs samfunnsrolle er underlagt Justis og beredskapsdepartementet (videre omtalt som JD). JD har blant annet en generell samordningsrolle som skal sikre koordinert og helhetlig beredskap. Dette gjelder både nasjonalt og på tvers av alle sektorer og kritiske samfunnsfunksjoner og DSB må følge dette oppdraget i å støtte departementet (Samfunnssikkerhetsinstruksen 2017: Kap. VI)

Direktoratet skal blant annet å ha oversikt over samfunnssikkerhetsutfordringene, bidra til å bygge et trygt samfunn i samarbeid med andre aktører og ha en krisestøttefunksjon ved store, uønskede hendelser. DSB har også et samordningsansvar som innebærer å tilrettelegge for samarbeid mellom myndighetene på alle forvaltningsnivåer, for å styrke samfunnssikkerhetsarbeidet både i det daglige og ved håndtering av uønskede hendelser, som kriser (DSB 2022). I DSBs virksomhetsidé finner man også gjenklang av disse ansvarsområdene hvor det nevnes at virksomheten blant annet skal sørge for effektiv ulykkes- og krisehåndtering og god beredskap (DSB 2020:11)

I tillegg har DSB, gjennom årene bidratt på liaison-feltet ved at organisasjonen har erfaring med å både sende og motta liaison. Selv om organisasjonen kan betraktes som relativt ny innenfor feltet. DSB har i tillegg hatt ansvar for å utarbeide en offentlig liaisonveileder (DSB tema 2017). I liaisonveilederen står det beskrevet at formålet med å sende og motta liaison er at rollen skal bidra til økt gjensidig informasjonsutveksling mellom den organisasjonen liaisonen sendes fra og den organisasjonen som liaisonen sendes til (DSB tema 2017:10). Dette gjør seg spesielt gjeldende ved kriser, men det pekes også på at liaisonutsendelse vil være brukt som fast løsning mellom organisasjoner (DSB tema 2017:7). I tillegg kan liaisonfunksjonen bli brukt ved krevende situasjoner som strekker seg ut i tid, men som ikke nødvendigvis defineres som en krise (DSB tema 2017:6). I forbindelse med de fire beredskapsprinsippene antas det at liaisonfunksjonen

kan bidra til å støtte opp under det å styrke prinsippene både ved normaltilstander, men også ved kriser (Engen, 2021).

Å få innsikt i hva som ønskes oppnådd fra liaisonrollen og hvordan funksjonen er organisert kan bidra til en forståelse av hvordan samfunnet kan få en bredere nytte av denne funksjonen. Det er med bakgrunn i dette aktuelt å se nærmere på veilederen i sammenheng med DSBs egne interne dokumenter og hvilke praktiske erfaringer DSB har hatt med liaisons. Det finnes i Norge begrenset med forskning på feltet om liaisonfunksjonen. Formålet med denne masteroppgaven er derfor bidra til å bringe frem ny kunnskap omkring hvilke oppgaver og roller som er tiltenkt liaisonfunksjonen, hvordan rollen er organisert, gi økt bevissthet om funksjonen og kunnskap om hvordan informasjonsflyt mellom offentlige organisasjoner foregår.

Den teoretiske tilnærmingen i oppgaven vil i hovedsak baseres på organisasjonsteori. Det finnes i dag ingen spesifikk teoretisk tilnærming som handler om å sende og motta liaison mellom organisasjoner, men det finnes flere relevante teoretiske tilnærminger fra organisasjonsfaget som egner seg spesifikt som teorien om interorganisatoriske relasjoner og nettverk (Ebers 2015), samvirke på ulykkesplassen (Berlin & Carlström 2011), formelle strukturer som myte og seremoni (Meyer & Rowan 1977) og kulturperspektivet (Christensen et. al. 2015). Bruken av disse teoriene sammen med den nasjonale veilederen for liaisonfunksjonen vil danne utgangspunktet for problemstilling og forskningsspørsmål. Undersøkelsen er en kvalitativ studie med mål om å få frem inngående informasjon om hvordan liaisonfunksjonen fungerer.

Følgende problemstillinger er utarbeidet for undersøkelsen:

1. *Hvordan fungerer liaisonfunksjonen med hensyn til formålet om å sikre interorganisatorisk samarbeid og samvirke i statlig beredskapsarbeid?*
 - a) *Hvordan er liaisonfunksjonen organisert?*
 - b) *Hva slags erfaring med utveksling av liaison mellom DSB og andre organisasjoner har informantene?*
 - c) *Hva er kritiske forutsetninger for at liaisonfunksjonen skal fungere som forutsatt?*

Med dette blir undersøkelsen en sammenligning av idealer og realiteter i liaisonfunksjonens rolle ved interorganisatorisk samarbeid i statlig beredskapsarbeid. Dette anses som å kunne frembringe kunnskap som er nyttig for å forstå hvordan rollen er organisert per i dag og hvordan rollen kan bedres for fremtiden. Da det ikke finnes så mye forhåndskunnskap på feltet som dreier seg om liaisonering ble det tatt et valg om at undersøkelsen vil baseres på eksplorerende tilnærming.

Studien tar form av en kasus-studie av liaisonordningen i DSB. Datainnsamlingen er gjennomført i form av dokumenter og intervjuet. Jeg har analysert et større utvalg av både offentlige tilgjengelig og DSB-interne dokumenter som viser hvordan liaisonordningen er organisert og planlagt. I tillegg har jeg gjennomført semi-strukturerte intervjuer med informanter fra DSB, som på et eller annet tidspunkt har innehatt rollen som liaison i en eller annen form. Via intervjuene rettes det søkelys på hva slags forkunnskap informantene hadde før de ble tilsatt som liaison, hvilken erfaring informantene har fått gjennom rollen, hvordan rollen bidrar til å understøtte eller ikke understøtte det interorganisatoriske samarbeidet som inngår som en del av det viktigste beredskapsarbeidet i Norge. I tillegg har intervjuene vært rettet mot hva som har fungert og hva som ikke har fungert.

Intervjuene er gjennomført våren 2021 og i alt 4 informanter er intervjuet. Alle informantene har i en eller annen form vært liaisoner som i utgangspunktet har vært ansatt hos DSB og har vært utsendt til andre organisasjoner på en eller annen måte i løpet av sin tid som fungerende liaison.

2 Kontekst og organisatorisk utgangspunkt

Kontekst og organisatorisk utgangspunkt. Grunnlaget belager seg i stor grad på informasjon som kommer fra tidligere forskning som er gjort på feltet, i tillegg til informasjon om DSBs samordnende rolle og direktoratets plassering i beredskapsperspektivet og ulike utgivelser fra DSB. I tillegg trekker fremstillingen på utgivelser fra DSB. I tillegg fremstilles historien til liaisonordningen i DSB så langt det lar seg gjøre samt en redegjørelse for de ulike beredskapsprinsippene.

2.1 Organiseringen av Norsk beredskapsarbeid

Om Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB)

DSB ble fusjonert i 2003 ved at Direktoratet for sivilt beredskap og Direktoratet for brann- og elsikkerhet ble slått sammen, og inngikk i sin helhet, uten endring i portefølje (Aspøy 2020). Denne endringen reflekterte på tidspunktet en økt bevissthet rundt sårbarheter i samfunnet, men selve historikken innenfor samfunnssikkerhet og sivil beredskap starter ikke med fusjonen. Direktoratet for sivilt beredskap ble etablert allerede i 1970 og var i tillegg på det tidspunktet et resultat av at man slo sammen blant annet Direktoratet for økonomisk forsvarsberedskap, etablert i 1949, Krigsøkonomikontoret og Siviltforsvarets sentralledelse, etablert 1947. I tillegg er DSB underlagt Justis- og beredskapsdepartementet. Fusjonen av DSB skjedde for mindre enn 20 år siden, det gjør at man kan betrakte organisasjonen som en gradvis institusjonalisert organisasjon via samordningsrollen og etter hvert via formuleringer av samvirkebegrepet.

I Norge opererer man med tre nivåer i det nasjonale beredskapsapparatet. Disse kalles strategisk nivå (nivå 1), operasjonelt nivå (nivå 2) og taktisk nivå (nivå 3). Operasjonelt nivå benyttes når man snakker om statlige forvaltningsorganer som er underlagt et departement og DSB plasseres under dette nivået (Justis- og beredskapsdepartementet 2015-2016:7). Noe av formålet til DSB er at de blant annet skal ha oversikt over sårbarhets- og trusselutviklingen i samfunnet og skal drive forbyggende arbeid for å sikre tilstrekkelig beredskap (Aspøy 2020). Direktoratet har ansvar for sentrale deler av

samfunnssikkerheten i landet og styrer blant annet Sivilforsvaret og er nasjonal myndighet for brannsikkerhet, sikkerhet innen elektrisitet, kjemikalier og produkter (DSB 2022). DSB har det samordnende ansvaret med å sikre beredskap og samfunnssikkerhet på direktoratsnivå og overfor statsforvaltere og kommuner, og de koordinerer derfor ansvaret på samfunnssikkerhetsområdet både på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. I tillegg har DSB et direkte fagansvar når det gjelder brannsikkerhet, elsikkerhet, farlige stoffer, industri- og næringslivssikkerhet og forbrukersikkerhet. I tillegg har direktoratet ansvaret for nødnett som er kommunikasjonsnett til alle nødetatene innen brann-, politi- og ambulansetjenester.

DSB skal i også tilby operativ støtte under kriser innenfor samordning, forsterkning og faglig rådgivning (DSB 2022). Fordi direktoratet er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet, skal DSB også ifølge samfunnssikkerhetsinstruksen (Samfunnssikkerhetsinstruksen 2017) og understøtte departementets koordineringsrolle når det gjelder samfunnssikkerhet og beredskap. Rollen består av å legge grunnlaget for et godt og helhetlig forebyggende arbeid, gode beredskapsforberedelser innenfor offentlig forvaltning og samfunnskritisk virksomhet (DSB 2022).

I DSBs hovedinstruks står det følgende:

"Direktoratet skal understøtte JDs samordningsrolle og departementets arbeid med et helhetlig, systematisk og risikobasert samfunnssikkerhetsarbeid på tvers av sektorer. DSB skal ta initiativ til, og tilrettelegge for samordning og samvirke på samfunnssikkerhetsområdet. Direktoratet skal arbeide for effektiv og god dialog mellom berørte sentrale etater. DSB skal sørge for god kunnskap om samfunnssikkerhet på lokalt og regionalt nivå. DSB skal etablere og koordinere samvirkeområder for temaer hvor det er identifisert særlige tverrsektorielle utfordringer. Direktoratet skal ved evaluering av større hendelser og øvelser ha særlig fokus på samordning, samhandling og ledelse" (Justis og beredskapsdepartementet 2022:3)

Liaisonfunksjonen

Ordet "liaison" stammer fra det franske språket og betyr å binde sammen og betegner en

person som er et bindeledd mellom to ulike grupper (Lima 2021). Det finnes antakeligvis ingen konkret datering for når dette uttrykket ble tatt i bruk, hverken nasjonalt eller internasjonalt, selv om noen hentyder til britiske offiserers bruk av ordet under første verdenskrig, blir det hele antakelser og ikke noe vi kan ta utgangspunkt i. Ordet liaison brukes også i mange andre sammenhenger og et raskt google-søk vil gi utslag i alt fra fotballsupportere til hvordan man skal få en tykkere suppe. Men i denne sammenheng snakker vi altså om liaisons som et bindeledd mellom to organisasjoner.

Selve liaisonfunksjonen og hvordan rollen brukes strategisk har sitt opphav i det militære og rollen blir der titulert som liaisonoffiser (LO), denne måten å omtale liaisonen på finner man igjen i interne dokumenter hos blant annet DSB, som gjerne bruker forkortelsen LO, når det skrives om liaisonen. I det militære blir liaisonen brukt for å koordinere aktiviteter mellom grener i militæret og for å sørge for enhetlig innsats. På en sivil side har liaisonering i hovedsak som oppgave å ivareta kommunikasjon og koordinering av aktiviteter mellom samarbeidende organisasjoner (DSB tema 2017:10), som for eksempel mellom DSB og de organisasjonene DSB har sendt eller mottatt liaison fra.

I Ravndal defineres liaisonen som følgende: "*Med liaisonoffiser menes en offiser som forestår kommunikasjon og koordinering mellom to organisasjoner. Liaisonen er avgivende organisasjons bindeledd opp mot en vertsorganisasjon, er til stede hos vertsorganisasjonen og er avgivende sjefs representant ved vertsorganisasjonen*" (Ravndal 2017:64). Andre steder omtales rollen som et *bindeledd* eller *budbringer* (Jensen 2019:32), eller en som opptre som en *forbindelse mellom to organisasjoner* (Lødding 2013:36). I kontekst av denne oppgaven skal vi ikke forstå liaisonfunksjonen som en rolle der rolleinnhaveren er avgivende sjefs representant ved vertsorganisasjonen, men heller bruke definisjonen av liaisonens rolle som er skrevet i DSBs egen veileder om funksjonen. I liaisonveilederen nevnes det at liaisonen først og fremst skal forstås som et *kommunikasjonsledd* mellom organisasjoner (DSB tema 2017:6). Liaisonfunksjonen innehar derfor ikke operative oppgaver i de mottakende organisasjonene (DSB tema 2017:6). De to beskrivelsene av rollen som et bindeledd, budbringer og forbindelse mellom to organisasjoner i henholdsvis Jensen 2019 og Lødding 2013, kan også i denne

konteksten ansees som gode beskrivelser, da de sier noe av det samme om funksjonen, altså at den er tenkt som et slags kommunikasjonsledd.

DSB og liaisonordningen

Direktoratet er å betrakte som relativt nytt innenfor feltet når det gjelder liaisonering mellom organisasjoner. Mye av arbeidet på området de seneste årene har vært med utgangspunkt i å utarbeide rollen fra å være noe "løst" og ustrukturert til å bli noe mer håndterlig som innebærer regler, prosedyrer og rammer for hvordan rollen skal se ut og virke i praksis. Tiltakene som er gjort innenfor feltet man kan kalle for *liaisonering* de seneste årene, er tiltak som er tiltenkt å rette seg spesielt mot utviklingen av *samordning*, *samvirke* og *kommunikasjon* og poenget er at funksjonen skal ta *nasjonal beredskap* ett skritt videre på veien, i positiv retning (DSB tema 2017:5). Bakteppet for formaliseringen av liaisonordningen er at den nasjonale beredskapen skal forbedres og spesielt *samvirkeprinsippet* nevnes som et sentralt punkt (DSB tema 2017:5).

Det ble blant annet i 2016 opprettet en liaisonordning mellom DSB og POD (politidirektoratet). Opprettelsen av denne ordningen ble begrunnet med at ordningen skulle danne grunnlaget for tettere samarbeid mellom DSB og POD (Justis- og beredskapsdepartementet 2016-2017:127). DSBs liaison i POD skulle bidra til å styrke dialogen mellom de to organisasjonene når det gjaldt arbeid som berørte *begge* etater, både når det gjaldt det daglige arbeidet, men også under håndtering av kriser og hendelser. Hensikten skal være å danne grunnlaget for *gjensidig informasjonsutveksling* og å bidra til *avklaringer* rundt relevante problemstillinger. Liaisonen ble på det tidspunktet tiltenkt å ha en rolle som skal ha søkelys på beredskap og krisehåndtering. Det ble også nevnt at rollen skulle evalueres etter seks måneder (Justis- og beredskapsdepartementet 2016-2017:127). I tillegg ble det i det samme året opprettet en liaisonordning i DSB i samarbeid med Forsvarsstaben / Operasjonsavdelingen. Forsvarets liaison ble i denne sammenheng tiltenkt å representere Forsvaret i forbindelse med DSBs arbeids med videreutvikling av totalforsvaret, og ellers i saker som var knyttet til nasjonal beredskap og krisehåndtering hvor det var et grensesnitt mellom de to organisasjonene (Justis- og beredskapsdepartementet 2016-2017:127). Det ble blant annet bruk liaisoner under koronahåndteringen og rapportene etter denne pandemien

hevder at ordningen bidro til effektiv informasjonsdeling og saksgang mellom sektorene (Justis- og beredskapsdepartementet 2020-2021:59).

Det ble i 2017 utgitt en nasjonal veileder for liaisonfunksjonen, av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. Bakgrunnen for utgivelsen var HarbourEx15 hvor det i etterkant av øvelsen ble utarbeidet en evalueringsrapport som handlet om måloppnåelse av målene ved øvelsen (DSB tema 2017:5). Rapporten vurderte samhandling og samvirke mellom aktører og viste at øvelsen hadde medført en økt håndteringsevne hos aktørene som deltok i øvelsen. Men det var også utfordringer som måtte tas tak i og disse utfordringene ble tatt videre i en såkalt Way Forward-prosess.

Høsten 2015 ble det arrangert et arbeidsseminar som på bakgrunn av evalueringsrapporten anbefalte tiltak og laget et forslag til tiltaksplan. Tiltakene ble vurdert som avgjørende for krisehåndteringsevnen til sentrale aktører og er ment for å ta nasjonalt beredskap et steg videre og retter seg spesielt mot utvikling av samordning, samvirke og kommunikasjon. Den nasjonale veilederen for liaisonfunksjonen er ett av ni foreslåtte tiltak og er ment å skulle være et bidrag til å kunne samle rutiner og instruksjoner for å kunne øke forståelsen for hva som ligger i å motta og sende liaison. Ved å gjøre dette ble det antatt at man i større grad skal kunne oppnå utbytte under øvelser og hendelser ved å dra veksler på hverandre gjennom bruken av liaisoner (DSB tema 2017:5).

Ved øvelsen Trident Juncture som ble gjennomført i 2018, ble det brukt liaisoner mellom sivile og militære aktører på etatsnivå. Tanken bak bruken av liaisoner ved denne øvelsen var at man ville sikre en bedre forståelse av *ansvar og myndighet, rolleforståelse* samt at funksjonen skulle bidra til effektiv *informasjonsflyt* mellom aktørene i øvelsen (Justis- og beredskapsdepartementet 2020-2021:64). Her bidro liaisoneringen til at hendelser kunne håndteres raskt og det bidro til en bedre situasjonsforståelse som grunnlag for nødvendige prioriteringer og ordningen ble vurdert som et viktig verktøy (Justis- og beredskapsdepartementet 2020-2021:64).

Det er ikke bare ved denne øvelsen at mulighetene til å forbedre samvirke, samordning og kommunikasjon er sentrale ord som går igjen (DSB tema 2017:6). Dette er sentrale forbedringspunkter som har vært relevante spesielt det siste tiåret. Ved store hendelser og ekstraordinære situasjoner oppstår det gjerne stor trafikk vedrørende kommunikasjon og det kan virke hemmende for kommunikasjonsflyten (DSB tema 2017:6). Det sies også at ledere og beslutningstakere tidvis kan være meget opptatt og dermed lite tilgjengelige. Liaisonen er ment som et kontaktpunkt fra en samhandlende organisasjon til en annen for å kunne bidra til god kontakt mellom de utøvende aktørene, selv når det er hektisk. En gjennomgang av øvelser de siste 10 årene utpeker funksjonen liaison som en stadig tilbakevendende tematikk. Det har vært uklarheter rundt rollen og oppgavene som er knyttet til den, som i prinsipp har gjort at rollen ikke kan utføres godt nok (DSB tema 2017:6). Ett funn fra evalueringsrapporten HarBourEx15 var at for de som er vant til å utveksle ressurser gjennom bruk av liaisons og har erfaring med det fra tidligere samarbeid, kunne det være en ordning som fungerer svært bra. Men det kommer frem i denne rapporten at for de som ikke allerede kjenner til hvordan oppgaven skal utføres, kan det være vanskelig å orientere seg når det er hektisk aktivitet der man er utsendt som liaison. Man kan få en opplevelse av å se på som en tilskuer og ikke så mye være en bidragsyter. Det kan som konsekvens føre til at man ikke får mulighet til å rapportere tilbake til sin egen organisasjon på en bra måte (DSB rapport 2016:27).

Når krisen oppstår

Ved utforutsette hendelser og kriser oppstår det gjerne et behov for tett samarbeid og koordinering mellom flere aktører for å håndtere situasjonen (Engen 2021). Mange av de samme utfordringene ved hendelser og kriser gjelder også i arbeidet med forebygging og beredskap fordi de sammen med håndtering *krysser over sektorgrenser, ansvarsområder og administrative nivåer* (NOU 2019:13, s. 11). Dette fikk man et lite innblikk i ved Koronavirus-pandemien i 2020-2021. Hendelsen viste hvordan en krise kan få store konsekvenser for både samfunnet, utfordre styringsnivåene og involvere en stor mengde aktører (Engen 2021). Ved pandemien oppstod det et behov for å tett kunne følge opp situasjonen, blant annet et behov for koordinering og samarbeid. Her var det et stort behov for å møte hendelsen med en håndtering som var sektoroverskridende, hvor ansvarsområdene var delt og de ulike administrative nivåene ikke var like (Engen 2021).

Etter koronapandemien ble det oppnevnt en koronakommisjon som evaluerte covid-19-utbruddet i Norge. Her nevnes det at DSB har hatt liaisons hos ulike aktører (NOU 2021:6, s. 232), i tillegg til at DSB hadde et spesielt ansvar med å gjøre aktører oppmerksomme på samfunnsmessige og helhetlige konsekvenser og å bidra til at sektorer møttes og samvirket. Etter at kommisjonen gikk igjennom muntlige innspill på møter, informasjon i intervjuer og skriftlig dokumentasjon, kom de frem til at det er uklart hva som er DSBs rolle i sektorovergripende kriser som pandemi. Det ble også bekreftet av direktøren i DSB, som viser til DSBs mandat om å legge til rette for samvirke, som hun mener er problematisk i seg selv fordi man er avhengig av at folk har lyst til å møtes (NOU 2021:6, s. 234). I tillegg hevdes det at det foregår en diskusjon om ansvarsprinsippet, herunder DSBs rolle i forhold til dette prinsippet og hvor viktig og riktig det er at de som har størst kunnskap og ansvar om et område i det daglige også er de som har ansvaret i vanskelige situasjoner. Kommisjonen peker på at det er svært alvorlig at et direktorat selv opplever å ha et utydelig mandat i sektorovergripende kriser som ved denne koronapandemien (NOU 2021:6, s. 235). Dette fremstår som ytterligere et argument for å styrke kunnskapsbasen om hvordan liaisonordningen fungerer, nettopp fordi liaisonordningen har som formål å forbedre informasjonsdeling på tvers av organisasjoner.

2.2 Hovedprinsipper i Norsk beredskapsarbeid

I Norge har vi fire nasjonale hovedprinsipper i beredskapsmodellen, nærhetsprinsippet, ansvarsprinsippet, likhetsprinsippet og samvirkeprinsippet og det siste prinsippet er ett prinsipp vi kun har her i Norge og som er unikt for oss. Det ble innført etter 22. juli-angrepene 2011 (Sørensen 2017:25). Den norske beredskapsmodellen er et resultat av ideer om at vi skal kunne jobbe med samfunnssikkerhet og beredskap på en helhetlig måte, og at dette vil kunne bidra til å forbedre utfallet av nødsituasjoner eller ekstraordinære hendelser som kriser (Sørensen 2017:24). DSB er underlagt de fire nasjonale beredskapsprinsippene via deres rolle i samfunnet som blant annet skal være å ha et samordnende ansvar med tilrettelegging av samarbeid mellom myndighetene både i det daglige og ved kriser (DSB 2022) og i tillegg ha en krisestøttefunksjon ved store uønskede hendelser for å fremme håndteringen av daglig beredskap og beredskap ved kriser (DSB 2020:11).

Fire beredskapsprinsipper

Med *ansvarsprinsippet* menes det at det er den organisasjonen som til det daglige har ansvaret for en spesifikk sektor eller fagområde, som også har ansvaret for området ved en krise (Sørensen 2017:25). *Likhetsprinsippet* kan man si er en utdypning av det som ansvarsprinsippet bygger på. Ideen bak dette prinsippet er at de som til vanlig håndterer spesifikke hendelser også vil ha de beste forutsetninger for å gjøre det i en krisesituasjon (Sørensen 2017:25). *Nærhetsprinsippet* spesifiserer at beredskapsarbeids helst skal utføres på lavest mulig organisatorisk nivå (Sørensen 2017:25). Det offentlige sektorene kan deles inn i ulike «nivåer». Det siste prinsippet kalles *samvirkeprinsippet* og forskning viser at det kan være bra å samvirke fordi det kan ha en større effekt på situasjonen, enn det ville hatt hvis man ville prøve å løse problemet «alene», uten andre sektorer involvert (Sørensen 2017:26). Man trekker gjerne på begreper som forbedring og integrasjon i sammenheng med begrepet (Sørensen 2017:26). Det er i all hovedsak beskrevet ved at alle de involverte parter går sammen for å løse ett problem. Ved å gjøre det slik kan man i teorien få en større nytteverdi enn hva man ville fått hvis man løste oppgaven individuelt (Sørensen 2017:26). Det er særlig under dette siste punktet om *samvirke* at man kan gjøre seg opp en antakelse om at liaisonfunksjonen kan utgjøre en forskjell når man skal samarbeide ved kriser og uønskede hendelser.

3 Tidligere forskning

I det følgende presenteres ulike bidrag fra tidligere forskning som dreier seg om liaisonering, samvirke og kommunikasjon.

3.1 Samvirke

Som vi så, kan liaisonfunksjonen fungere for å tilrettelegge for bedre samvirke under krisesituasjoner. Jarle Sørensen har forsket på samvirke, og skrevet utdypende om prinsippet i norsk kriseberedskap. Sørensen (2017) deler prinsippet om samvirke inn i forskjellige kategorier for at man skal kunne forstå og nyttiggjøre seg bedre av prinsippet. Han deler for det første samvirkeprinsippet inn i to perspektiver, der det ene er kalt *vertikalt perspektiv* og det andre er kalt *horisontalt perspektiv* (Sørensen 2017:26). Det vertikale perspektivet handler om hierarkiske strukturer som man vil finne innenfor de ulike organisasjonene og hvordan samvirke foregår mellom overordnet og underordnet (Sørensen 2017:26). Dette perspektivet kan være både gunstig og ugunstig, alt ettersom situasjonen utspiller seg. Hierarkiske modeller som disse kan være en fordel i det daglige, men det kan fungere som en ulempe i situasjoner der det er behov for raske og tydelige avgjørelser (Sørensen 2017:26).

Det horisontale perspektivet handler om ett idealforhold mellom de som samvirker. For å kunne oppnå en likestilt deling av myndighet og tilgjengelige ressurser må de som er involvert være enige om dette (Sørensen 2017:26). For eksempel ved at alle de involverte partene samler ressursene i ett «fellespool» og bruker denne kapasiteten til å løse ett oppdrag på best mulig måte (Sørensen 2017:26). Det må gjøres uten at man tar hensyn til hvem det var som tilførte ressursene i utgangspunktet (Sørensen 2017:26). Det pekes på at en horisontal modell kan være problematisk i realiteten, fordi det tidvis vil oppstå behov for raske bestemmelser (Sørensen 2017:26).

Forståelsen av samvirke rettes også mot inndelingen i både uformelle og formelle normer og regler (Sørensen 2017:26). Det *formelle samvirket* handler om alle de formaliteter i form av regelverk, forskrifter og formelle samarbeidsavtaler som eksisterer (Sørensen 2017:27). De bestemmer de ulike rollene aktørene på det konkrete området har, og er

pliktet til å følge (Sørensen 2017:27). Reglene skaper en forutsigbarhet og en tydelig linje, men kan også bidra til å skape hindringer i akuttsituasjoner (Sørensen 2017:27), fordi man ikke alltid kan handle etter bestemmelser og må ta ting på sparket.

Det *uformelle samvirket* er de uformelle relasjonene, samarbeids- og samhandlingsmønstrene og rutinene som har blitt formet på bakgrunn av de uformelle relasjonene og ikke-uttalte overenskomster. For eksempel kjennskap til hverandres kapasiteter fra tidligere samvirke, relasjonsbygging, eller en følelse av fellesskap fordi man har en lik bakgrunn eller sektortilhørighet (Sørensen 2017:27). Den uformelle relasjonen kan være interessant å bruke ved sammenligningen av forholdet mellom idealene i liaisonveilederen og de empiriske funnene via interne dokumenter og intervjuer.

Det må i tillegg nevnes at det ikke alltid er foretrukket å samvirke (Sørensen 2017:27). Det er når det oppstår situasjoner som ikke lenger lar seg løse av en enkelt aktør, at samvirke ansees som nødvendig (Sørensen 2017:27). Ett eksempel på noen slike situasjoner historisk, har vært 22. juli-angrepen, SARS-epidemien og askeskyen over Island og den mer generelle terrortrusselen (Sørensen 2017:27). Et nylig eksempel er Koronapandemien og behovet for samhandling på tvers av etater.

Samvirke er ikke noe som bare oppstår av seg selv, det fordrer til frivillighet (Sørensen 2017:27). Alle de involverte parter må se nytteverdien av å samvirke med hverandre. Når ulike organisasjoner møtes, tar de gjerne med seg et mylder av ulike metoder, kulturer, språk og prinsipper som gjør at de ulike aktørene kan ha forskjellige ønsker om hvordan man skal prioritere, hvilke tilnærminger man skal velge og hvilke metoder som vil være best egnet for å løse oppgaven man har fremfor seg (Sørensen 2017:27).

3.2 Liaisonering ved krisehåndtering

Det er ikke gjennomført mye forskning direkte på liaisonfunksjonen i Norge, men det er gjennomført en del masterprosjekter med særlig relevans for oppgavens tema. I 2019 gjennomførte Maren S. Jensen en masteroppgave om liaisonering ved krisehåndtering. Studien var en kvalitativ undersøkelse av liaisonfunksjonen og hvordan den bidrar til

effektiv krisehåndtering (Jensen 2019). Her hevdes det blant annet at for å kunne lykkes med en god koordinering på tvers av organisasjoner, er det to forutsetninger som må til og disse hevdes å være et klargjort system som legger til rette for at informasjonsdeling kan skje, for det andre må kunnskap og kapasitet til hver enkelt aktør være tilgjengelig for andre ved behov (Jensen 2019:14). Noen funn ved denne studien er at liaisonene bidrar med kunnskapsdeling, informasjonsflyt, koordinering og tilrettelegging (Jensen 2019:48).

Det kommer frem at liaisonene kan bidra til en bedret situasjonsforståelse blant mottakende og avgivende organisasjon ved at de deler av sin kunnskap, legger til rette for informasjonsflyt og bidrar til å spre informasjonen til rette folk i systemer de møter. Det hevdes at en liaison som har tilegnet seg tilstrekkelig kunnskap om egen organisasjon eller sektor, med større presisjon kan bidra til at riktig informasjon kommer frem til rett person og kan sette rette folk i kontakt med hverandre. Et annet aspekt som understrekes som relevant her er at tilgang til relevante teknologiske verktøy enten kan hemme eller fremme informasjonsflyten mellom sentrale aktører (Jensen 2019:48).

Det fremstår også slik at liaisonen ikke skal ha myndighet til å ta beslutninger, men at liaisonens rolle skal være å henvise til rett myndighet (Jensen 2019:49). Det nevnes i studien at når liaisonen på den ene siden er veldig tett på det som skjer i mottakerorganisasjonen, men samtidig ikke er i stand til å ta beslutninger kan betraktes som et beslutningsparadoks og det stilles spørsmålstegn om hvor gunstig det er. Denne påstanden begrunnes ved at liaisonen er svært tett på det som skjer og derfor innehar størst forutsetning for å ta en beslutning. Samtidig nevnes det at liaisonen mest sannsynlig i lys av sin rolle som tilrettelegger av kontakt mellom organisasjoner, som informasjonsformidler og som kunnskapsformidler, bidrar til å danne grunnlag for beslutninger som tas høyere oppe i et hierarki (Jensen 2019:49).

3.3 Rollefordeling og kommunikasjon mellom organisasjoner

I sin masteroppgave om rollefordeling og kommunikasjon mellom organisasjoner i kriseberedskap tar Erik Lødding for seg beredskapsprinsippene om ansvar-, likhet-, nærhet- og samvirkeprinsippet i offentlig sektor. Studien retter seg i all hovedsak mot

samferdselsdepartementet. Lødding peker på at det ved noen studier hevdes at liaisonering mellom organisasjoner kan være en god løsning på det man ser er et problem, nemlig horisontalt samvirke mellom organisasjoner (Lødding 2013:36). Liaisonen beskrives som en person som opptrer som en forbindelse mellom to organisasjoner, men Lødding selv hevder at han ikke kan se fra de empiriske dataene fra respondentene og det teoretiske grunnlaget at det finnes tilstrekkelig med dokumentasjon for å si at implementering av en liaison er en valid løsning for å sikre et bedre samvirke mellom organisasjoner (Lødding 2013:37).

Det er verdt å merke seg at studien ble presentert før liaisonveilederen ble publisert og at Lødding på tidspunktet hvor studien ble gjennomført mente å ikke kunne finne at organisasjonene han studerte hadde definert hvem som skulle være liaison hvor og om en liaison burde ha tilgang til all informasjon fra en annen organisasjon (Lødding 2013:37), det mangler med andre ord et planverk og forståelse for hvordan rollen eventuelt skulle fungert i denne konteksten. Ved studien er det funn som tilsier at ansvar, likhet-, nærhet- og samvirkeprinsippene innenfor kriseberedskap i stor grad anvendes av organisasjoner i offentlig sektor (Lødding 2013:37). Det kommer i tillegg frem at samvirkeprinsippet er å anse som det viktigste prinsippet innenfor alle de fire krisehåndteringsprinsippene (Lødding 2013:34). Ved denne studien nevner Lødding at samvirke mellom organisasjoner bærer preg av en noe komplisert rapporteringsstruktur, på kryss og tvers mellom organisasjoner (Lødding 2013:34) og at informasjonen gjerne må innom mange ledd og i tillegg må tolkes i hvert ledd, før informasjonen kan sendes videre. Denne måten å arbeide på gjør at informasjonsmengden kan bli veldig stor og kan hindre effektivt samvirke i offentlig sektor. Informasjon kan også tolkes veldig ulikt mellom organisasjoner, spesielt i kriser, når rapporter med mye informasjon skal tolkes raskt og resultere i handling (Lødding 2013:35). Videre pekes det på at det som kalles horisontalt samvirke kan fungerer dårlig mellom organisasjoner som sorterer under ulike rapporteringsstrukturer, selv om det i studien vises til at ulike organisasjoner kan ha et mulig utbytte ved å samordne informasjonen (Lødding 2013:35). I lys av disse funnene er det særlig aktuelt å undersøke om liaisonveilederen kan ha bidratt til å gjøre liaisonens rolle mer funksjonell i organisasjonene, knyttet til å tilrettelegge for kommunikasjon mellom organisasjoner.

3.4 Liaisonen som mellomledd

Ved en masterstudie gjennomført i 2014 kalles liaisonrollen for "*mannen i midten*". Forfatterne begrunnet dette ved at rollen fungerer ved at en "*gjør noe for noen, og samtidig får andre til å gjøre noe for seg*" (Nilssen & Myhrvold-Hanssen 2014:3). Ved denne studien legges det frem funn som tilsier at liaisonrollen materialiserer seg i to hoveddimensjoner. På den ene siden handler rollen om å være en rådgiver som tilfører vanskelig tilgjengelig kunnskap om samarbeid, på den andre siden kan man si at rollen bærer preg å være en tilrettelegger slik at parter kan finne hverandre, informasjon kan utveksles og samarbeid kan finne sted (Nilssen & Myhrvold-Hanssen 2014:3).

Det ble her trukket frem noen fellestrekk som anses for å være suksessfaktorer fra liaisonoffiserene. Faktorene tilstedeværelse, nettverk, effektivitet og tillit er blant det som nevnes. Men det nevnes allikevel at det er grunn til å nyansere bildet av potensialet rollen kan ha. En faktor som gjør seg gjeldende ved studien er at det ligger et uforløst potensial med tanke på å utnytte liaisonordningen bedre (Nilssen & Myhrvold-Hanssen 2014:4). Mangel på kjennskap til tjenesten, liten tilgang på saker og at man bruker tid på feil type saker, samt organiseringen av tjenesten, er sentrale punkter som ble trukket frem av informantene som utfordringer og som hevdes å være felt hvor det er forbedringspotensial (Nilssen & Myhrvold-Hanssen 2014:4).

Et annet relevant poeng som fremheves er at tjenesten er personavhengig og lite detaljregulert. Det er verdt å nevne at også denne studien ble gjennomført flere år før liaisonveilederen ble publisert. I studien kommer det frem at det å ha lav grad av detaljregulering og at tjenesten er personavhengig, er en *klar fordel*. Fordelene med lav grad av regulering og personavhengig tjeneste hevdes å være at handlingsrommet er fritt og aktørene kan velge å rette fokus på de tingene som de oppfatter som viktige i deres virkeområde (Nilssen & Myhrvold-Hanssen 2014:59).

Tilstedeværelse blir beskrevet som viktig fordi det innebærer å ha tilgang til noen umiddelbare fordeler som organisering, strukturer, kulturer og personer med spesiell kompetanse (Nilssen & Myhrvold-Hanssen 2014:77). Studien tar for seg effektivitet som kritisk fordi studien dreier seg om etterforskning av alvorlig kriminalitet og dette har ikke

nødvendigvis så mange paralleller med denne studien (Nilssen & Myhrvold-Hanssen 2014:80). På den andre siden kobles effektivitet til nettverk ved at man raskere kan få tilgang til hjelp via nettverket. Nettverket sees på som viktig i liaisonrollen fordi liaison får tilgang til riktige "kanaler" for å formidle informasjon uten at det oppstår unødvendig forsinkelser. Via nettverket hevdes det at man enklere får tilgang til rett person og oversikt over hvem som burde settes i kontakt med hvem (Nilssen & Myhrvold-Hanssen 2014:82). Tillit omtales som en grunnleggende premisse for at samarbeid skal fungere og studien viser at tillit i internasjonale studier også ofte omtales som et viktig premisse for samarbeid og at fravær av tillit kan være en av de mest forstyrrende faktorer for utveksling av informasjon (Nilssen & Myhrvold-Hanssen 2014:85).

3.5 Bilateral liaisonering

Høsten 2017 ble det gjennomført en masterstudie om hvordan bilaterale liaisoner blir selektert, kvalifisert og ledet i dagens forsvarssektor. Ved denne studien fokuseres det på hvordan den norske forsvarssektoren gjør norske offiserer i stand til å liaisonere opp mot internasjonale partnere. I denne sammenheng peker han på at man i utenriks- og sikkerhetspolitikken bruker begrepet bilaterale relasjoner som betegnelse om den kontakten som foregår mellom to land (Ravndal 2022) (Ravndal 2017:4). Det samme begrepet også kan benyttes for å påpeke det tosidige ved et forhold, uten at det nødvendigvis må knyttes opp mot internasjonale relasjoner (Nilstun 2022). Liaisonen benyttes i kontaktflaten mellom to organisasjoner og forholder seg til begge parter, oppgaven ender dermed opp med å bruke begrepet bilateral i begge disse sammenhengene (Ravndal 2017:4). Studien til Ravndal har altså fokus rettet mot utenriks sikkerhetspolitikk, men den er samtidig relevant på grunn av tematiseringen av liaisonering på et generelt nivå, og den fokuserer i tillegg på forholdet mellom to organisasjoner og bytte av liaison mellom disse.

Ett sentralt funn Ravndal hevder å ha funnet, er en gjennomgående mangel på helhetlig tenkning rundt liaisonfunksjonen, som gjør at feltet fremstår som fragmentert og det anbefales blant annet at liaisontjenestens rammebetingelser blir tatt opp som et selvstendig tema for videre forskning (Ravndal 2017:50). Det samme nevner han for resultatene som tjenesten skal oppbringe. I tillegg nevnes det at det går an å se nærmere

på hva som egentlig ligger i liaisontjenesten, hvordan den fungerer og utøves (Ravndal 2017:51).

Ravndal mener å ha funnet at det er sterke skillevegger mellom de ulike avdelingene som operer med liaisons, informasjonen flyter nesten ikke på tvers og det hevdes at man har liten kunnskap ut over egen avdelings aktivitet. Mangelen på det han kaller enhetlig kommando og samarbeid på tvers, påvirker hvordan en liaison selekteres, kvalifiseres og ledes. I tillegg pekes det på fraværet av målformuleringer og det at liaisonen overlates til sin egen vurderingsevne og skjønn hvor viktigheten av fleksibilitet fremheves samtidig som liaisonen selv ikke bør ha fleksibilitet til å selv definere formål og mandat (Ravndal 2017:52). Ved denne oppgaven nevnes det at informantene som ble intervjuet fremstiller egen tjeneste som liaison som unik og annerledes. Men Ravndal mener etter å ha både intervjuet informanter og analysert eget arbeid at det er mange fellestrekk ved all liaisontjeneste og det burde være mulig å danne en slags "best practice" som han skriver (Ravndal 2017:53).

4 Teoretiske tilnærminger

I denne studien er de teoretiske perspektivene i hovedsak valgt fra teorier som tar for seg organisasjoner, gjerne i forbindelse med institusjonalisering, fordi liaisonfunksjonen eksisterer og opprettes i kontekst av organisasjoner som kan være institusjonalisert. I tillegg er det anvendt teorier som med eksempler viser hva som kan bidra til å fremme et godt samvirke.

4.1 Interorganisatoriske relasjoner og nettverk

Ebers skrev i 2015 om interorganisatoriske relasjoner og nettverk (2015:621). I artikkelen fokuserer han hovedsakelig på organisasjonsnivå og retter søkelys på årsaken til at organisasjoner danner forskjellige former for relasjoner, hvilke konsekvenser som følger av de interorganisatoriske koblingene og organisasjonenes posisjoner i deres nettverk av relasjoner. Med interorganisatoriske relasjoner mener han langsiktige relasjoner mellom og blant organisasjoner som forfølger en gjensidig interesse samtidig som de ønsker å forbli uavhengige og autonome, og dermed beholde separate interesser (Ebers 2015:621).

Det kan for eksempel være snakk om kunder, konkurrenter, bransjeforeninger og offentlige organisasjoner som ulike sektorer. I tillegg kan de ha en rekke former, som strategiske avtaler, partnerskap, samarbeidsavtaler, fellesforetak eller allianser (Ebers 2015:621). Ebers nevner også at forskning på interorganisatoriske forhold gjerne setter søkelys på egenskaper og overordnede mønster av relasjoner mellom organisasjoner, deres opprinnelse, prosessene hvor de etableres, vedlikeholdes, endres og oppløses samt konsekvensene forbundet med en slik type relasjon (Ebers 2015:621).

Interorganisatoriske nettverk blant individer, grupper eller organisasjoner representerer de generelle mønstrene som utvikler seg fra organisasjonen, utgjør og fremmer en slik type relasjon. Alle tilnærminger i forskning på interorganisatoriske relasjoner og nettverk skaper i utgangpunktet et særegent sett av forespørselsrammer ut ifra to sentrale byggesteiner. Ett sett med attributter som beskriver de relaterte organisasjonene og ett sett med attributter som beskriver arten av forholdene som de er koblet gjennom (Ebers 2015:621).

Ebers belyser i sin artikkel årsaken til at organisasjoner danner forskjellige former for relasjoner og hvilke konsekvenser som følger av de interorganisatoriske koblingene og posisjonene til organisasjoner i deres nettverk av relasjoner. På grunn av at det hovedsakelig dreier seg om fenomener på organisasjonsnivå, er det forskning med opprinnelse i, eller adoptert av organisasjonsvitenskap. I artikkelen trekkes det frem tre hoved-forskningstradisjoner og deres viktigste funn (Ebers 2015:621). To av forskningstradisjonene er viet til henholdsvis interorganisatoriske nettverk og sosiale nettverksanalyser med utgangspunkt i sosialpsykologi, sosiologi og studier av klyngeorganisasjoner (Ebers 2015:621). Den tredje tradisjonen dreier seg om motiver som er forankret i strategisk ledelse og organisasjonsvitenskap, og denne retningen fremstår særlig relevant for forståelsen av liaisonrollen fordi det fokuseres her på bilaterale forhold mellom organisasjoner, som jo kan sies å ha sterke likhetstrekk med liaisonrollen og forhold mellom organisasjoner.

Når det gjelder motiver for å inngå interorganisatoriske relasjoner kan disse varierte. Ebers hevder at noen virksomheter samarbeider for å utkonkurrere felles konkurrenter eller for å redusere konkurransen i markedet ved å alliere seg med konkurrenten (Ebers 2015:621). Andre hevder han bruker samarbeid som et forsøk på å få tilgang til ressurser og/eller ferdigheter for å kunne forbedre egen konkurranseevne ved at de får enten bedre kvalitet på produkter, bredere tilgang til et marked, eller hurtigere tilgang til et marked (Ebers 2015:621). På den andre siden kan formasjonen av interorganisatoriske relasjoner sees som et verktøy for å få effektiv og hurtig tilgang til læring ved at man omgår den ellers lange prosessen ved å skaffe kunnskap (Ebers 2015:621). Det nevnes også at kostnadsbesparelser kan motivere til dannelsen av slike relasjoner. Ebers hevder også at et insentiv for å inngå i interorganisatoriske relasjoner er at virksomheter i praksis kan oppleve å få en bedre informasjonsflyt seg imellom i tillegg til at det vil gi en god flyt av ressurser dem imellom. Dette kan til syvende og sist føre til at virksomhetene sparer seg for både tid og kostnader som de eller ville fått ved å ikke inngå i denne typen relasjon (Ebers 2015:621). Til slutt nevnes det at inngåelsen av interorganisatoriske relasjoner kan føre til at virksomhetene får en redusert risiko og usikkerhet, denne usikkerheten og risikoen nevnes konkret i forbindelse med virksomheter som ønsker å redusere risiko når det gjelder *økonomisk* risiko, men også *andre typer risiko* som store innovasjoner eller planlagte prosjekter (Ebers 2015:622).

Det finnes noen konsekvenser ved å inngå i interorganisatoriske relasjoner og disse kan variere litt ut ifra hva slags begrunnelse og hvilken type utforming relasjonen er basert på (Ebers 2015:622). Forskningen har i all hovedsak fokusert på hvordan organisasjoner gjennom interorganisatoriske relasjonene forbedrer sin innovativitet gjennom gjensidig læring og kan få bedre tilgang til ressurser og kunnskap, i tillegg til å forbedre omdømmet til virksomheten gjennom tilknytning til andre virksomheter som er anerkjente innenfor sitt felt, eller forbedrer deres posisjon via bedre koordinering av gjensidige avhengigheter eller kostnadsbesparelser. Men en ved å samarbeide mellom virksomheter kan være at virksomheten opplever en uthuling av sin konkurranseposisjon ved at egen virksomheten imiterer andre og eller at en konkurrent tilegner seg kunnskapen mye hurtigere (Ebers 2015:622). På den andre siden så hevder han at det kan forekomme såkalte innlåsingeffekter, som gjør at et samarbeid hindrer eventuelle nødvendige tilpasninger på grunn av den spesifikke måten man har inngått avtale på (Ebers 2015:622).

4.2 Samvirke i redningsøyeblikket

Tidligere forskning som finnes på feltet om samvirke retter seg gjerne mot et annet organisatorisk nivå enn direktoratsnivå, og fokuserer gjerne på hvordan mennesker samhandler ved iscenesatte øvelser (Sørensen 2017:28). En slik teoretisk tilnærming kan likevel ha likhetstrekk med liaisonfunksjonen på direktoratsnivå når det gjelder krisehåndtering. Berlin & Carlström gjennomførte en studie ut fra en antakelse om at samarbeid/samvirke ser ut til å minimeres ved forekomsten av en ulykke. I deres artikkel presenterer de informasjon innsamlet via intervjuer av ambulans-, politi-, og brannpersonell, samtidig og observerte arbeidet som ble utført på ulykkesstedet (Berlin & Carlström 2011:160).

Et av funnene ved denne studien var blant annet at man kan se forskjeller mellom såkalte retoriske idealer og det som faktisk utspiller seg på et ulykkessted (Berlin & Carlström 2011:159). Det viser seg at det er vanskelig å se at aktørene faktisk klarer å samarbeide i praksis. De mente blant annet å finne tre grunnleggende årsaker til hvorfor samarbeidet ble så minimert når det først oppstod en ulykke eller uønsket hendelse. Den første årsaken var *usikkerhet*, den andre årsaken var *asymmetri* og den tredje var *mangel på insentiver* (Berlin & Carlström 2011:167).

Usikkerhet handlet om at de ikke visste hvordan de andre organisasjonene ønsket å handle eller hva slags informasjon de satt med. De fant blant annet at organisasjoner internt var preget av ett ideal om at de måtte være ufeilbarlige samtidig som de prøvde å stenge ute alle former for mangler og uvitenhet (Berlin & Carlström 2011:167). Usikkerhet baserte seg ifølge forskerne mye på at kommunikasjonsmetodene var lite definert på forhånd. I tillegg nevnes det en usikkerhet rundt radiotrafikk som var nevneverdig lav (Berlin & Carlström 2011:167).

Feilbruk av moderne teknologi ga også *asymmetrisk* informasjon til alle deltakerne og førte til at flere måtte vente med å gjøre noe på grunn av informasjon som kom tregt. Deltakerne valgte også ulikt når det gjaldt hvem som skulle få vite hva, slik at det var flere som satt med ulik mengde informasjon (Berlin & Carlström 2011:167). Det ble også delt lite informasjon på tvers av organisasjoner, selv der det forekom diskusjoner om samarbeid, var dette på innsiden av de respektive organisasjonene (Berlin & Carlström 2011:165). Samtaler om forløpet, innholdet og innsatsen i ulykken ble i etterkant diskutert på en slik måte at egen organisasjon ikke ble satt i tvil, samtidig som andres beslutninger og prioriteringer ble kritisert (Berlin & Carlström 2011:166).

Mangel på insentiver ble knyttet opp mot at de enkelte deltakerne var ute etter gode vurderinger i etterkant og resulterte dermed i en grunnleggende mangel på motivasjon til å øve på samvirke (Berlin & Carlström 2011:167). Deltakerne følte at samvirke ville true muligheten til å motta ros og takknemlighet for den jobben de hadde utført og forbandt samvirke med å gjøre seg selv til skamme eller å avsløre en eventuell mangel på kunnskap eller evne til å handle riktig eller snarrådig. Det var med andre ord en ikke-uttalt motstand mot mulighetene for samvirke på tvers av organisasjoner (Berlin & Carlström 2011:167).

Samtidig nevnes det at det å operere *synkront* med andre aktører, som anses som samarbeidsfremmende, førte til usikkerhet, men også var vanskelig, fordi man var vant til en slags linjestyring internt i organisasjonen og med å få ordre fra oven (Berlin & Carlström 2011:167). Ved synkront samarbeid kan man trekke paralleller samvirkeprinsippet. Sekvensielt samarbeid er en forenklet form for samarbeid, hvor alle fokuserer på sin egen jobb og venter på tur (Berlin & Carlström 2011:162).

Ved parallelt samarbeid vil det si at alle partene gjør jobben sin side om side, men de handler i og for seg for seg selv og har ikke en andre-orientering (Berlin & Carlström 2011:162). Men studien viser, som tidligere studier, at det er vanskelig å initiere samvirke i praksis, altså det synkrone samarbeidet.

4.3 Formelle strukturer i institusjonaliserte kontekster

En annen teoretisk tilnærming som er av relevans for denne oppgavens problemstilling er den ny-institusjonelle teorien om formalstruktur som myte og seremoni (Meyer & Rowan 1977:340). Denne tilnærmingen baserer seg på at formelle organisasjoner generelt sett kan forstås som systemer for koordinerte og kontrollerte aktiviteter som oppstår når arbeidet er innebygd i komplekse nettverk av tekniske relasjoner og grenseløse utvekslinger. Men problemer som hevdes å oppstå i det moderne samfunnet er at slike organisatoriske strukturer vokser frem i særdeles institusjonaliserte kontekster. Innsikten fra teorien er at organisasjoner, for å overleve, i tillegg til å måtte produsere effektivt er avhengig av omgivelsenes legitimitet. De institusjonaliserte omgivelsene utøver et press mot organisasjoner, som skaper svært komplekse handlingsvirkeligheter for organisasjonene gjerne preget av motsetningsfylte målsetninger og usikkerhet.

Blant annet utvikles profesjoner, politikk og programmer lages sammen med tjenestene og produktene som de er ment å skulle produsere på en rasjonell måte. Det betyr også i praksis at eksisterende institusjonaliserte organisasjoner er tvunget til å inkorporere praksiser og prosedyrer som er definert av rådende rasjonaliserte konsepter omkring hvordan organisasjoner burde arbeide og hvordan de burde være institusjonalisert sett (Meyer & Rowan 1977:340). Det hevdes at man på den ene siden kan se en tendens til at organisasjoner som tilpasser seg omgivelsenes krav, øker sin legitimitet formelt sett utad. En hypotese er da at mange organisasjoner adopterer organisatoriske elementer som fungerer som såkalte myter, hvor disse kun implementeres på en seremoniell måte, uten å kreve endringer i den tekniske kjernen.

Slik konformitet til institusjonaliserte regler kan danne en indre konflikt med effektivitetskriterier. Hvor kravene til koordinering og kontroll for aktivitet for å fremme effektivitet, kan bidra til å undergrave en organisasjons støtte og legitimitet (Meyer & Rowan 1977:341). En konsekvens av disse prosessene er at det utvikles et skille mellom de formelle strukturene ved en organisasjon og de faktiske arbeidsaktiviteter som blir gjennomført for å sikre produksjonen. Formalstrukturer vil i dette perspektivet kunne sees som en slags blåkopi for hvordan aktiviteter, som inkluderer organiseringen av departementer, kontorer, avdelinger, stillinger og lignende (Meyer & Rowan 1977:342). Spørsmålet blir i forlengelsen av dette, og i tråd med tidligere forskning, om liaisonfunksjonen har en reell funksjon i organisasjonen i tråd med intensjonene, eller om den fungerer som en del av en formalstruktur.

4.4 Institusjonaliserte organisasjoner

En annen aktuell gren innen organisasjonsteorien er kulturperspektivet. Christensen et al. viser særskilt til den institusjonelle teorien utviklet av Selznick. Innen kulturperspektivet ser man på organisasjonskulturen og hvordan den forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser frem og har en betydning for virksomheten og livet innenfor organisasjonen (Christensen et al. 2015:52). Det hevdes her at det er viktig å skille de uformelle og formelle normene som eksisterer i en organisasjon da de har forskjellig bakgrunn og virker på ulik måte, samtidig som de er gjensidig påvirkende. De formelle normene er blant annet fastlagt gjennom hvilken formell posisjon ulike organisasjonsmedlemmer har og hvilke underenheter de er knyttet til og hvilke større enheter organisasjonen inngår i, altså den formelle organisasjonsstrukturen (Christensen et al. 2015:38).

I den forbindelse er man opptatt av at forventinger som knytter seg til dem som innehar posisjonene er upersonlige og når det gjelder normer for hva som skal gjøres vil de eksistere uavhengig av personene som til enhver tid er i posisjonene man snakker om (Christensen et al. 2015:38). Disse formelle normene kan komme til uttrykk via for eksempel stillingsinstrukser, regler, lover og organisasjonskart (Christensen et al. 2015:38).

De uformelle normene og verdiene knyttes gjerne opp mot organisasjonskultur. Man antar at disse vokser frem gjennom gradvis institusjonalisering av organisasjonen, med betydning for både livet i virksomheten, men også formelle organisasjoner (Christensen et al. 2015:52), dette kan man for eksempel se ved organisasjonskulturen ved et direktorat, eller ved organisasjonskulturen i en kommunal etat.

De to ulike typene normer har dermed det man antar å være ulike bakgrunn og virkemåte samtidig så vil man i et kulturelt perspektiv anta at de to påvirker hverandre gjensidig, i motsetning til et instrumentelt perspektiv der målene vil være forhånds-gitt og strukturer og normer er virkemidler *for å oppnå disse*. I en kulturell handlingslogikk vil målene stadig vokse frem, det vil utvikles uformelle verdier, identiteter og normer over tid (Christensen et al. 2015:52). Dette betegnes blant annet som skille mellom *institusjon* - det uformelle, i stadig endring - og *organisasjon* - de formelle normene, knyttet til det instrumentelle.

Man snakker derfor om institusjonaliserte organisasjoner når en formell organisasjon utvikler uformelle verdier og normer. Det påvirker organisasjonen i møte med nye krav og kan gjøre organisasjonen mindre fleksibel og tilpasningsdyktig, samt mer kompleks (Christensen et al. 2015:52). Men organisasjonen får også nye kvaliteter ved institusjonaliseringen av normer og verdier, disse gjør at både oppgaver og det sosiale fellesskapet bedres (Christensen et al. 2015:53).

En kilde til indre press i forbindelse med utvikling av institusjonelle trekk er de uformelle verdiene som organisasjonsmedlemmer har bragt med seg inn i organisasjonen, og som gjøres relevant. Det kan komme fra en utdanning, sosial bakgrunn eller gjennom profesjonstilhørighet. Sosiale prosesser knyttet til virksomheten som den offentlige organisasjonen bedriver kan også ha betydning. Ulike grupper som holder på med ulike oppgaver og som også innehar ulike bakgrunn, kan gjennom samhandling bidra til at en dominerende og bred institusjonell norm(er) utvikles (Christensen et al. 2015:59). I tillegg sies det at organisasjonskulturen kan utvikles via komplekse blandinger av uformelle normer fra sosial bakgrunn og formelle, oppgaverrelaterte forhold (Christensen et al. 2015:59).

Ytre press kobles til press fra handlingsmiljøet som ligger tett på organisasjonen. Altså at aktører i omgivelsene som man samarbeider mye med eller er særlig avhengig av enten

for ressurser eller for tjenester, for betydning for de institusjonelle trekkene som utvikles. Det hevdes at det skjer fordi det er kritisk for en organisasjon hva slike aktører driver med (Christensen et al. 2015:59). I norsk sammenheng trekker Christensen et al. paralleller til ulike direktorater og at deres kultur og verdier i stor grad vil være påvirket av det departementet de er underlagt (Christensen et al. 2015:60). For denne studien er kulturteorien dermed særlig aktuell ut fra en hypotese om at den uformelle kulturen hos ulike offentlige organisasjoner som skal samvirke/samarbeide kan virke som barrierer for kommunikasjon og interorganisasjonisk samarbeid, som er hva liaisonfunksjonen skal tilrettelegge for.

5 Metodisk tilnærming

I dette kapitlet vil det redegjøres for og begrunnes hva slags metodisk tilnærming som er valgt via datainnsamlingsmetode og forskningsstrategi. Utvalgsriterier, fremgangsmåter og problemer knyttet til rekruttering vil deretter gjøres rede for. Deretter vil det gis en overordnet beskrivelse av datatilfanget, inkludert en generell oversikt over informantene, og videre hvordan jeg har arbeidet med dataene som har kommet frem både via intervju og interne dokumenter i forbindelse med analyse.

5.1 Forskningsstrategi og metode

Denne studien er en eksplorerende og en relativt åpent kvalitativ casestudie mellom DSB og samhandlende organisasjoner, som driver med utveksling av liaison, både ensidig og gjensidig. Ved denne undersøkelsen er formålet å undersøke hvordan liaisonfunksjonen fungerer med hensyn til formålet om å sikre interorganisatorisk samarbeid og samvirke i statlig beredskapsarbeid og dette mener jeg fanges best ved å intervju de som innehar denne praktiske breddeinformasjonen og ved å se på tidligere dokumenter som er tilgjengelig på feltet. Det er i tråd med det Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015:20) skriver om at kvalitativ forskning kan bidra til å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av emnet. Samtidig hevder Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016:95) at kvalitativ forskning kan avdekke hvorfor noe skjer ved at man er opptatt av å forstå eller å beskrive hvordan noen oppfatter verden og på den måten kan uttale oss spesifikt om sosiale mønstre innenfor et avgrenset område.

På bakgrunn av studiens formål er det benyttet semi-strukturerte intervjuer for å samle inn data fra et utvalg informanter i DSB (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016:148) samtidig holdes det en forholdsvis åpen tilnærming til relevant informasjon som kan dukke opp under intervjuet. Metoden begrunnes som relevant ved at oppgaven skal søke svar på hvordan liaisonordningen er organisert og fungerer. Dermed antas det at dybdeinformasjon fra informantene omkring deres erfaringer om hvordan det er å være liaison vil fremstå som svært relevant for å få svar på dette (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016:145). Det gjennomføres enkeltintervjuer og ikke gruppeintervjuer. I tillegg er det gjennomført en forenklet dokumentanalyse, hvor tolkningen var rettet mot å forstå hva dokumentet forteller i forhold til tematikken (Johannessen, Tufte &

Christoffersen 2016:104). Dokumentene analyseres anonymt fordi de er unntatt offentligheten. Ved å gjennomføre studien på denne måten er det mulig å sammenligne hvordan informantene opplever situasjonen selv, i forhold til hvordan rollen er ment å fungere ideelt sett.

5.1.1 Forskningslogikk

Studiet vil bære preg av en hermeneutisk forskningslogikk som åpner for en tolkning av sosiale fenomener (Bukve 2016:68). Ved å gå frem med en intensjon om en forstående tolkning vil man i hermeneutisk forskningslogikk ha mulighet til å undersøke det enkelte fenomenet man er interessert i å vite noe om, i lys av den sammenhengen det inngår i. I denne sammenheng vil liaisonfunksjonen ved DSB være av interesse (Bukve 2016:6) og den hermeneutiske forskningslogikken har vært til stor fordel for egen forståelsesprosess da jeg har opplevd å få en mye dypere og bredere forståelse av liaisonfunksjonen for hver gang jeg har lest dokumentene og transkripsjoner av intervjuene. Jeg antar at jeg ville fått noen kvalitativt annerledes svar og resultater dersom jeg hadde undersøkt det samme fenomenet mellom andre typer av organisasjoner, men det er en hypotese. I den hermeneutiske forskningslogikken er det flere måter å tolke en tekst på, blant annet eksistensiell hermeneutikk, mistankens hermeneutikk og den allmenne hermeneutikken (Bukve 2016:70). Den allmenne måten å tolke på, er basert på at man tolker datamaterialet ut ifra den situasjonen som påstanden eller teksten faller inn under. Det vil si at temaet for analyse ikke nødvendigvis handler om den enkelte ytringen eller teksten, men at disse inngår som et element i forståelsen av hele konteksten (Bukve 2016:70). Det virker som et logisk standpunkt å arbeide ut ifra, med tanke på at jeg ved denne undersøkelsen ønsker å se på noe helt spesifikt, nemlig liaisonfunksjonen og hvordan den fungerer innen en gitt kontekst, i dette tilfellet hvordan liaisonfunksjon understøtter interorganisatorisk samarbeid og samvirke.

5.2 Utvalgskriterier

I kvalitative studier, som denne, er hensikten ved studien å få mest mulig kunnskap om et fenomen, altså fylldige beskrivelser, og om fenomenets kontekst. Rekruttering av informanter i undersøkelsen er gjort i forbindelse med et klart mål. Dette kalles for strategisk utvalg (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016:117). Det vil si at forskeren

først må bestemme hvilken målgruppe som er relevant for å kunne få inn nødvendig informasjon (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016:117). Det har altså ikke vært mulig eller hensiktsmessig at det trekkes et tilfeldig utvalg av populasjonen ved denne studien.

Formålet har vært å få dypdeinnsikt om liaisonfunksjonen, og på bakgrunn av dette utgangspunktet å finne et utvalg som kunne stille til intervju, og som hadde erfaring med liaisonfunksjonen. Etter innledende dialog med representanter i organisasjonen, ble det tydelig at dette kriteriet gjorde det begrenset hva slags utvalg som var mulig å gjøre og fokus ble heller rettet mot hensiktsmessighet (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016:117). Måten informanter ble rekruttert på var ved snøballmetoden, hvor jeg i stor grad benyttet meg av nettverket mitt via arbeidsplassen min i DSB. Ved snøballmetoden rekrutteres informanter ved at forskeren forhører seg om personer som vet mye om det temaet som undersøkes, disse kan igjen komme med anbefalinger om andre informanter som det kan være aktuelt å ha med i undersøkelsen (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016:119), det samme kan sies om de interne dokumentene, der jeg i stor grad har benyttet meg av nettverket på arbeidsplassen for å få tak i relevant dokumentasjon.

5.3 Rekruttering av informanter

Søknaden om å få gjennomføre prosjektet ble sendt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste og prosjektet ble godkjent i desember 2020. Jeg startet deretter med prosessen med å få tak i informanter via eget nettverk på arbeidsplassen. Det var både lett og vanskelig på samme tid. Det var lett fordi jeg opplevde at nettverket var svært interessert i å bidra til å finne informanter som kunne være relevante for oppgaven, samtidig var det vanskelig fordi det ikke er så mange innenfor feltet med den konkrete erfaringen. Jeg endte dermed opp med å få tak i langt færre informanter enn jeg hadde sett for meg ved oppstart.

I utgangspunktet vurderte jeg det som hensiktsmessig å intervju om lag ti informanter, denne vurderingen ble gjort med bakgrunn i prosjektets størrelse og tidsomfang, men også med tanke på å kunne sikre den enkelte informants anonymitet. I praksis ble utvalget mindre da det viste seg å være vanskelig å få tak i informanter på et svært smalt

felt. Det ble blant annet gjort et forsøk på å få tak i flere informanter, men disse ble dessverre avslått. Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer av totalt fire informanter. Alle intervjuene var individuelle. Informantene vil ikke beskrives med hensyn til variabler som alder, kjønn, utdanning og arbeidsstatus på grunn av det lave antallet informanter som jeg mener gjør dem svært eksponert innenfor det snevre feltet de arbeider innenfor.

Det som kan sies om alle informantene er at alle har det jeg vil kalle for lang fartstid innenfor hvert sitt yrke, altså om lag 5 år eller mer. De arbeider alle i offentlig sektor, de har alle hatt relevant kompetanse i forkant av rekruttering til liaisonfunksjonen og de har alle arbeidet som liaison i løpet av de siste 10 årene på en eller annen måte. I tillegg har jeg fått tilgang til fire interne dokumenter via arbeidsplassen min som er DSB. Disse dokumentene handler på ulike måter om liaisonfunksjonen enten som en direkte tematikk i dokumentene, eller ved at liaisonrollen omtales på flere punkter i dokumentet, som gjør det relevant for en analyse i denne sammenheng.

5.4 Datainnsamling

Datamaterialet består av 4 individuelle intervjuer og 4 interne dokumenter som jeg har fått tilgang til via min arbeidsplass (DSB).

5.4.1 Intervjuguide

I forkant av intervjuene ble det utviklet en semistrukturert intervjuguide (se vedlegg). Intervjuguiden er utformet med bakgrunn i problemstillingene og hva jeg har ønsket å få svar på underveis. Målet var å innhente bred informasjon rundt hvordan liaisonfunksjonen er utformet og hvordan den praktiseres, samtidig ville jeg også få tak på dette med hvordan informanten selv har opplevd det å være liaison ut ifra den erfaringen de sitter inne med. Jeg valgte å stille spørsmål som dreide seg rundt hva slags erfaring de hadde før de ble selektert til liaisonfunksjonen, hvordan de ble selektert, hva liaisonen gjør i løpet av en normal arbeidsdag, hva slags informasjon de har tilgang til og hvordan denne informasjonen formidles begge veier. I tillegg valgte jeg å rette søkelys på hvordan liaisonfunksjonen opererer i en normaltilstand kontra hva som skjer ved en

uønsket hendelse og om det forekom noen endringer i arbeidsmetoden under et slikt bytte. I tillegg spurte jeg om liaisonen kunne fortelle meg om noe de hadde opplevd som positivt ved egen erfaring og om noe de hadde opplevde som negativ.

5.4.2 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble gjennomført digitalt via Skype grunnet Covid-19. For å sikre kvaliteten ved intervjuene ble det tatt lydopptak gjennom hele intervjuet. Opptaksfunksjonen jeg brukte var lydopptaksfunksjonen i Skype, samtidig som kamera ble slått av. Lydopptakene ble oppbevart i egen fil på pc med et passord, samtidig som jeg hadde passordene notert i en fysisk notatblokk.

Jeg startet intervjuene med å fortelle informantene om prosjektet og om deres rettigheter i forbindelse med samtykkeskjema. Informantene hadde i forkant fått tilsendt samtykkeskjema på epost som de godtok. Jeg fortalte at jeg kom til å ta opptak av intervjuet og at informanten kunne slå av kamera før jeg startet opptak slik at kun lyden ble tatt opp. Jeg startet også det første intervjuet med å ha på eget kamera fordi jeg hadde en antakelse om at det ville bidra til en bedre nærhet for informanten å se den de snakket til. Men valget falt til slutt på å skru av kamera for å minimere forstyrrelser, det fungerte veldig bra å gjøre det på denne måten og jeg opplevde at informantene følte seg frie til å fortelle om egen erfaring. Informantene ble dratt igjennom den planlagte intervjuguiden gjennom alle intervjuer. Jeg vekslet også underveis mellom de planlagte spørsmålene og eventuelle spørsmål som måtte dukke opp, alt ettersom hva informanten selv ønsket å fortelle om. Under det første intervjuet forsøkte jeg meg på en metode hvor jeg lyttet og tok notater på samme tid. Jeg fant fort ut at det var en dårlig måte å arbeide på og bestemte meg for å droppe notatskriving under intervjuet for å kunne lytte best mulig inn på det som ble sagt, slik at jeg enklere kunne orientere meg ut på sidelinjen av intervjuguiden dersom det dukket opp interessante elementer gjennom intervjuet.

Hvert intervju hadde en varighet på mellom 40 og 60 minutter. Det var flere som kom innom ulike aspekter ved egen funksjon og som hadde poenger eller utdypninger som de enten fremmet selv eller som jeg grep fatt i som et interessant tema og ba dem utdype

om. Samtalene endte med at jeg informerte om at opptaket ville bli avsluttet og at vi hadde gjennomført intervjuet. Det var ingen som hadde noe å tilføye avslutningsvis når det gjaldt tematikken, men flere ba om å få gjennomgå forskningsarbeidet før innlevering dersom de kom til å bli direkte sitert. Når opptaket ble skrudd av takket jeg for deltakelsen og vi sa farvel.

5.5 Forskningsdata og analyseverktøy

Vurderinger gjort i forbindelse med analyse av data, etikk, reliabilitet, validitet, og styrker og svakheter ved studien.

5.5.1 Analysestrategi

For å analysere innholdet i intervjuene var jeg først opptatt av å transkribere intervjuene. Når jeg hadde transkribert intervjuene leste jeg grundig gjennom alle transkripsjonene. På bakgrunn av dette dannet jeg meg et helhetsinntrykk og fant frem potensielle temaer og mønstre som jeg noterte. Jeg tok for meg hvert enkelt tema og leste på nytt tematisk igjennom alle transkripsjonene for å kunne danne meg et inntrykk av hva som ble sagt. I tillegg ble det gjennomført en enkel analyse av innholdet i de interne dokumentene ved at de ble lest og forstått hver for seg. Deretter delte jeg innholdet i dokumentene tematisk inn, på samme måte som ved intervjuene og leste på nytt igjen, men på tvers av dokumentene for hvert tema jeg ønsket å forstå meningssammenheng ut ifra. En slags tematisk lesing.

5.5.2 Forskningsetikk

Noen etiske problemstillinger som har gjort seg prevalet ved denne studien er knyttet til anonymisering, og det har vært viktig å fremstille av empirien på en slik måte at det ikke lar seg gjøre å spore hvem det er som har sagt hva, spesielt med tanke på at det er så få informanter. Vurderingen er i tråd med det Kvale & Brinkmann (2015:97) skriver om at de etiske sidene ved analysen burde omfatte spørsmål om hvor dypt og kritisk intervjuene kan analyseres. Samtidig skal dette balanseres med at den rapporterte kunnskapen er så sikker og verifisert som mulig. Prinsippet om konfidensialitet har under

hele oppgaven blitt nøye vurdert i forbindelse med hvilke konsekvenser en offentliggjøring av studien vil ha (Kvale & Brinkmann 2015: 97).

5.5.3 Rollekonflikt?

Det at jeg arbeider i DSB har gjennom hele undersøkelsen gjort meg bevisst på at det kanskje er slik at jeg har fått annerledes svar fra informantene jeg har intervjuet enn det jeg ville fått dersom jeg var en person som informantene mest sannsynlig aldri hadde behøvd å forholde seg til igjen. På den andre siden kan det også være at min rolle i DSB har gjort at informantene har tillit til meg, slik at jeg har fått tilgang til annen informasjon enn eksterne ville fått. Kvale & Brinkmann nevner at reliabilitet gjerne har å gjøre med om intervjupersonen ville endret sitt svar i et intervju med en annen forsker, og dette kan altså slå begge veier i mitt tilfelle. Reliabilitet, eller troverdighet dreier seg i stor grad om et resultat er reproduserbart på et annet tidspunkt av andre forskere (2015:276). Mitt inntrykk er at informantene har svart så ærlig og godt de kunne og jeg har så godt jeg kan forsøkt å gjengi empirien på en ærlig måte i de følgende kapitlene. Informasjonen jeg har mottatt ser ut til å ha noe gjenklang fra tidligere forskning og teori, det kan være en indikasjon på at jeg har fått riktig informasjon.

5.5.4 Overførbarhet

Validitet er definert som en uttalelser sannhet, riktighet og styrke og en valid slutning er korrekt utledet fra sine premisser. I denne forbindelse dreier det seg om hvorvidt en metode er egnet for å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkmann 2015:276), altså hvilken troverdighet har studien. I kvalitative undersøkelser snakker man gjerne om overførbarhet i stedet for generalisering (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016:113) i forbindelse med ekstern validitet. Det dreier seg om hvorvidt en har lyktes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. I de følgende kapitlene gjøres det rede for funn som har gjort seg gjeldende ved tidligere studier i sammenheng med dataene fra intervjuene og interne dokumenter, det bidrar til å styrke opp under den interne validiteten ved denne studien.

5.5.5 Styrker og svakheter

En svakhet ved oppgaven er at det har blitt gjennomført lite forskning på feltet fra før, og at det dermed presenteres lite litteratur fra tidligere forskning. Det har vært vanskelig å tilegne seg nok informasjon på feltet til å få en bred forståelse av tematikken. Allikevel opplever jeg at de studiene jeg har funnet har vist seg å ha vært nyttig og har bidratt til både å danne et hensiktsmessig utgangspunkt for studiens problemstillinger, samt tolkningsgrunnlag i analysen.

En annen begrensning i studien er antallet informanter. Fordi feltet fremstår som lite var det vanskelig å få tak i informanter, og det var derfor ikke mulig å gjøre et utvalg av informanter når det gjelder bredere representativitet innenfor feltet. Det fantes i tillegg få interne dokumenter om liaisonfunksjonen. Utvalgsriterier ved informantene jeg gjerne skulle hatt større bredde innenfor inkluderer alder, kjønn, fartstid innenfor feltet, arbeidserfaring, om informanten var ansatt før eller etter liaisonveilederen kom ut, eller hvilken organisasjon liaisonen arbeidet i og var tilsendt til, men dette ble dessverre ikke aktuelle kategorier å ta utgangspunkt i. Fokus ble heller rettet mot å sikre informantenes anonymitet. I tillegg har det blitt gjengitt få sitater.

6 Funn og analyser

Når det gjelder funn og analyser vil jeg i det følgende presentere empiriske funn som kommer frem ved undersøkelsen. Empirien stammer fra intervjuene og informasjon fra interne dokumenter, og sammenstilles med liaisonveilederen og tidligere forskning.

6.1 Hvordan er liaisonfunksjonen organisert?

Liaisonveilederen – et verktøy for organisering

Den nasjonale veilederen for liaisonfunksjonen dannet grunnlagt som empiri i analysene, i den forstand at den representerer et strategisk dokument og en veileder for DSB som case-organisasjon. Veilederen er strukturert med en inndeling som dreier seg rundt 5 faser i liaisonfunksjonen. Det første temaet kalt fase 0, tar for seg overordnede temaer som er kan styrke liaisonens potensiale ved utsendelse/mottak. Ved fase 1 gjennomgås ulike punkter i forbindelse med planlegging av anmodning/tilbud om liaison. Fase 2 tar for seg praktiske elementer organisasjonen burde ha tenkt igjennom ved før man mottar liaison. Fase 3 handler om liaisonen i arbeid og typiske arbeidsoppgaver. Fase 4 dreier seg om tiden etter oppholdet og hva man burde tenke på i forbindelse med evaluering av arbeidet. I tillegg inneholder den vedlegg med forslag til tiltakskort, utkast til liaisonavtale, utkast til instruks for avgivelse av liaison, en for mottakelse av liaison og til slutt mal fir evaluering av liaisonfunksjonen (DSB tema 2017). Jeg vil i de kommende analysene vise til veilederen og sammenstille den med hvordan liaisonordningen praktiseres og erfares i DSB.

Organisering av liaisonfunksjonen

Liaisonfunksjonen er en rolle som brukes i flere ulike sammenhenger og trenger ikke nødvendigvis å være utformet på en spesifikk måte, selv om alle rollene kan ha flere likhetstrekk. Påstanden om variasjon i liaisonrollen bestrides hos Ravndal (2017:53) der han etter å ha analysert eget intervjumateriale heller mener å ha funnet flere fellestrekk ved liaisontjenesten. Denne ideen bidrar liaisonveilederen til å støtte opp under ved at veilederen kan sees som et eksempel på å danne det Ravndal kaller for en slags "best practice" innenfor feltet (2017:53). Gjennom intervjuene som er gjennomført ved denne studien trer det frem ulike måter liaisonordningen brukes på, når det kommer til

organisering av tjenesten og rollen som liaison. For eksempel varierer det hvorvidt liaisonrollen er permanent eller kun midlertidig. Et eksempel på en måte å jobbe som liaison på, er å være liaison som en permanent funksjon mellom to organisasjoner. Her har liaisonen et langsiktig perspektiv og ikke nødvendigvis noe sluttdato. Denne litt mer permanente funksjonen nevnes også i veilederen, men der pekes det på at veiledere ikke tar for seg denne funksjonen (DSB tema 2017:7).

Det som kan kjennetegne den permanente liaisonrollen, er at man trer inn i en rolle over en lenger tidsperiode og som er ment som en mer eller mindre permanent funksjon mellom to organisasjoner. Det fremstår som en fordel for liaisonen selv ved at en får mulighet til å bli bedre kjent i vertskapsorganisasjonen over tid og kan komme seg litt forbi "nyansatt" perioden. Dersom man også får tilsendt liaison fra den organisasjonen man er utsendt til og den liaisonen har en stilling som bærer preg av å ha samme funksjon, kan dette ifølge informantene danne grunnlaget for å bli godt kjent med hverandre og med organisasjonen, både på ledernivå, men også innad i de ulike seksjonene. Liaisonen som blir innplassert en slik stilling vil også ha mulighet til å planlegge for lengre perioder. Denne liaisonfunksjonen kan egne seg godt til å sende på øvelser da man gjerne har litt i ryggsekken fra før og et eksisterende nettverk, i motsetning til rollen vi skal omtale nedenfor, som ikke har denne fartstiden.

Ved intervjuene så fremstår det å sendes på øvelser som en annen måte å være liaison på, hvor rollen bærer preg av å være mer midlertidig, og kanskje varer i en kortere periode. De liaisonene som sendes på øvelser kan komme fra en "liaison-pool" som organisasjonen kan ha opprettet. Denne liaisonen vil kanskje møte på organisasjoner som en ikke kjenner til fra før. Man får ikke den samme muligheten til å gjøre seg kjent over tid i mottakerorganisasjonen. Liaisonen får gjerne møte andre liaisoner i den samme øvelsen da flere øvelser gjerne henter inn flere liaisoner. Oppdraget bærer preg av å være noe mer kortsiktig.

Den siste måten å være liaison på er å være midlertidig utsendt, men over en litt lengre periode. Denne liaisonen vil også ha de samme mulighetene til å danne god kontakt med mottakerorganisasjonen, akkurat som ved førstnevnte, men det avhenger også i stor grad

av hvilken organisasjon man er sendt ut til og deres allerede etablerte rutiner for mottak av liaison. Det vil her ikke være like mye rom for å danne langsiktige planer og liaisonen vil dermed ikke i like stor grad kunne bidra til utvikling over tid på grunn av det begrensede tidsaspektet. Liaisonen deltar på lik linje med de andre liaisonene i faste møter, daglig, ukentlig og månedlig, alt ettersom oppholdets varighet. Denne rollen brukes gjerne ved store hendelser som oppstår plutselig, men som ikke er en øvelse. Rollen bærer som nevnt preg av å være en noe mer langsiktig rolle, men allikevel ikke som en permanent løsning, slik som den førstnevnte.

Man kan danne seg et inntrykk av at liaisonveilederen er ment for å være en veileder for kun én av disse to siste formene for liaisonering, da det antydes i liaisonveilederen at veilederen er et tiltak med formål om å samle rutiner og instruksjoner rundt liaisonfunksjonen for å kunne oppnå større utbytte under øvelser, men også ved hendelser (DSB tema 2017:5). Når det gjelder interne dokumenter så mener jeg at disse dokumentene ikke tar for seg en slik inndeling, det nevnes heller ikke så vidt jeg kan se i tidligere forskning noe spesifikk inndeling av liaisonfunksjonen, utover det at man gjerne deler liaisonen inn etter hva slags myndighet den enkelte liaison opererer med. Dette poenget, at de ulike liaisonene tilskrives helt ulike funksjoner og har tjenester med svært ulik varighet ute i organisasjonene, uten at dette er formalisert i form av dokumenter, finner jeg ikke igjen i tidligere forskning, i intervjuene, eller i liaisonveilederen.

Rekruttering og nettverk

Rekrutteringen av liaisoner er et sentralt element i organiseringen av funksjonen. Det kommer frem ved flere intervjuer at rekrutteringsprosessen er basert på interne nettverk innad i organisasjon og dette gjøres på en transparent måte. Rekrutteringen foregår ved at liaisonen enten fremmer interesse for rollen og deretter blir selektert, dersom en ansees for å være habil for rollen. Rollen kan også bli presentert for en mulig liaison som en ny mulighet innad i organisasjonen, basert på deres erfaring fra tidligere og hvordan en antar at vedkommende kan fylle rollen som liaison. Vedkommende må deretter takke ja eller nei ut ifra denne forespørselen. Mitt inntrykk er at det er leder som fremmer denne prosessen, men ikke nærmeste leder, men den som skal bli liaisonens nærmeste leder ved tilsetning av posisjonen. Når informantene spørres om rekruttering så fremstår

det også at man rekrutteres med bakgrunn i arbeidserfaring som tidligere nevnt, men også ut ifra enten eksisterende nettverk i egen eller mottakende organisasjon. Dersom man ikke har et stort nettverk i utgangpunktet, understrekes egen evne til å kunne danne seg nytt nettverk i den nye rollen som en *svært* viktig bestanddel ved rollen. Via interne dokumenter hevdes det at det å finne liaisons som innehar spesifikk kunnskap rundt feltet de skal arbeide med er å anbefale.

Som tidligere nevnt fremmes det ved noen studier et poeng om at nettverk er en spesielt viktig faktor for å kunne utføre en god jobb. For eksempel så nevnes det i Nilssen & Myhrvold-Hanssen (2014:82) at nettverk blant annet kobles sammen med effektivitet ved at man raskere kan få tilgang til hjelp eller behov når man strekker seg ut mot eget nettverk. I tillegg kobles nettverk mot muligheten til å formidle informasjon ut til riktig "kanal", slik at man får unngå unødvendige forsinkelser. På den andre siden hevdes det også at man enklere kan få tilgang til rett person, og har en bedre oversikt over hvem som burde settes i kontakt med hvem, dersom man har et godt nettverk (Nilssen & Myhrvold-Hanssen 2014:82).

Via de interne dokumentene fremstår det som om det å komme inn i en organisasjon som ny og bli kjent, tar litt tid. Det dreier seg blant annet om tid til å utføre faglige og sosiale roller. Et forhåndsetablert nettverk vil være en fordel. Det hjelper også at mottaksorganisasjonen er imøtekommende ved liaisonens ankomst. Det fremstår som at etableringen av et sosialt nettverk, brukes aktivt og på flere arenaer. Rollen bærer preg av å kreve personlig egnethet og det nevnes at det en fordel at liaisonen er bevisst egen posisjon og egen evne til å danne nettverk. Personlig motivasjon for jobben vil bidra til å lette arbeidet.

Omfanget av liaisonstillingen

Som vi så innledningsvis varierer det hvor lenge liaisonene er ute i tjenesten. Den samme variasjonen gjelder omfanget av stillingen i form av stillingsprosent. Når det gjelder hvor mye tid en skal tilbringe i mottaksorganisasjonen kan dette ifølge liaisonveilederen avklares i en liaisonavtale mellom organisasjonene (DSB tema 2017:15). Tilstedeværelsen til liaisonen kan for eksempel formes ut ifra når en viktig møterekke foregår. Liaisonen

må også få rom til å være en del av "informasjonssirkelen" i egen organisasjon for å kunne rapportere til egen organisasjon (DSB tema 2017:15).

Via intervjuene oppgis omfanget av den nye rollen til å variere i alt fra en dag i uken til en 100% stilling. Varigheten til rollen som liaison varierer også fra kortere perioder som for eksempel uker, måneder og til mer eller mindre permanente eller noe mer langsiktige, som ett år eller mer. Det fremstår også som at noen vet akkurat når de er ferdig i stillingen, eller formelt skal "tre ut" av rollen. Noen oppgir ikke når de skal tre ut av stillingen igjen og det fremstår som om disse stillingene er mer langsiktige. Det er også noen som oppgir at rollens varighet kan gjelde for en øvelse, som er en begrenset periode både når det gjelder prosentandel for stillingen og hvor lenge øvelsen varer.

Planlegging av liaisonfunksjonen

For å få best mulig utbytte av selve funksjonen anbefales det i veilederen at begge organisasjoner, både avgivende og mottagende, samt liaisonen selv, forbereder seg nøye. For det første nevnes det at så å si alle organisasjoner i prinsippet kan tilby å avgi liaison. Det kan gjøres med utgangspunkt i krevende situasjoner og trenger ikke nødvendigvis bare å dreie seg om kriser. Anmodning eller avgivelse må med andre ord vurderes med bakgrunn i om man mener at man kan bistå en annen organisasjon med kompetanse, både krise, håndteringskompetanse eller fagkompetanse (DSB tema 2017:14). Det må uansett være opp til den mottakende organisasjon å avgjøre om de har behov for liaison eller ikke, med mindre det allerede foreligger en automatikk som er formell og som utløses i visse situasjoner (DSB tema 2017:14). Det anbefales uansett at den enkelte organisasjon har utarbeidet en intern instruks for avgivelse og mottak av liaison, pluss et utkast til en avtale. Hver organisasjon burde også organisere en 'liaisonpool-', som man velge mulige liaisoner ut fra (DSB tema 2017:14).

Ved intervjuene fremstår det som at en organisasjon kan sende liaison, men det ligger ikke noe automatikk i å motta liaison selv om man sender. Det kommer frem i intervjuene at begge deler praktiseres. Via intervjuene fremstår det også slik at når man har sendt en liaison fra for eksempel DSB, så er den liaisonen ute på vegne av DSB og ikke på vegne av mottakende organisasjon. Det samme i motsatt tilfelle. Liaisonutsendelsen avgrenses av

informantene selv til å være en merverdi for egen virksomhet. I de interne dokumentene så nevnes ikke dette i særlig stor grad, selv om det hevdes at det kan være en fordel om utsendelsen er gjensidig.

Det anbefales i veilederen i sammenheng med planlegging av liaisonfunksjonen at noen hovedtrekk burde ligge til grunn for utvelgelsen av liaisonen som skal sendes:

1) Kunnskap om egen og mottakende organisasjon:

I veilederen anbefales det at liaisonen og organisasjonen har god kunnskap om egen organisasjon, hvilken rolle organisasjonen har ved krisehåndtering og forståelse av egen organisasjons planverk. Det må også foreligge en god kunnskap om rollen og ansvaret til organisasjonen overfor andre organisasjoner og samfunnet ellers. Det pekes videre på at det er hensiktsmessig at liaisonen har kunnskap om den organisasjonen man sendes til.

I tillegg kan det være en fordel å kartlegge hvilken kompetanse man har i egen organisasjon fordi noen medarbeidere kan ha erfaring med den andre organisasjonen eller har samarbeidet med ulike organisasjoner og kan dermed bidra til å gi nyttige innspill og kompetanse i en eventuell samarbeidssituasjon. Dersom organisasjonen er ukjent, kan man med fordel bruke god tid i starten av utsendelsen til å bli introdusert i den nye organisasjonen, og utarbeide en sjekklister for hva slags informasjon en liaison burde få vite om i løpet av de første dagene, med spesielt søkelys på hva som er hensiktsmessig for egen organisasjon. Spesielt dersom man ikke kjenner organisasjonen så godt fra før (DSB tema 2017:15).

For å sikre god introduksjon i mottaksorganisasjonen kan det dermed med fordel gjøres en avtale, hvor man avtaler å sette av tid til å bli kjent med mottagende organisasjon, deres rutiner og arbeidsoppgaver (DSB tema 2017:15). Sørensen nevner blant annet at formelle samarbeidsavtaler kan bidra til å skape en forutsigbarhet og en tydelig linje (2017:27). En formell samarbeidsavtale kan bidra til at liaisonens forståelse for hvordan mottaksorganisasjonen er satt sammen, hva slags planverk de har, deres rapporteringslinjer og kanaler, bedres (DSB tema 2017:15). Slik kan liaisonen enklere vite

hvor man skal henvende seg, hvem som er i de samme posisjonene og forstå på en bedre måte hvor de selv skal plassere ressurser (DSB tema 2017:15).

Ved tidligere forskning så understrekes det at kunnskap og kapasitet er en viktig bestanddel i et system som skal legge til rette for informasjonsdeling (Jensen 2019:14) og viser blant annet til at en viktig funksjon ved liaisonfunksjonen er kunnskapsdeling, informasjonsflyt, koordinering og tilrettelegging og et kriterie her er at liaisonen har tilegnet seg tilstrekkelig kunnskap om egen sektor/etat. Forskeren viser til at det kan bidra til at riktig informasjon kommer frem til rett person (Jensen 2019:14).

Via intervjuene ble informantene spurt om man i forkant av utsendelse enten forberedte seg selv eller ble oppfordret av organisasjonen til å gjøre forberedende arbeid som å lese seg opp om spesielle temaer, opparbeide seg kunnskap om den andre organisasjon, eller ble satt til å utføre andre oppgaver i forbindelse med den nye rollen liaisonen skulle til å innta. Det kommer frem ved intervjuer at *nesten* alle informantene har gått inn i rollen med noe lite forberedelser og de fleste informantene var innforstått med at rollen ville komme til å bære preg av å være noe *eksplorativ*. Denne påstanden gjenspeiles i Ravndals studie hvor liaisonene hevder at de har en forventning om at rollen skal bære preg av å være en grunnleggende unik og annerledes (Ravndal 2017).

Det fremkommer også via intervjuer at noen har forberedt seg ved å lese liaisonavtalen, forstå hva den innebærer og forstå hva slags organisatorisk plassering man skal inn i, hvilke kontaktpunkter i organisasjonen man skal danne seg bekjentskap til og overordnet om den mottakende organisasjonens organisering, der det var behov. Det er verdt å merke seg at det ikke gjelder alle da det i stor grad avhenger av om liaisonen ble rekruttert før eller etter utgivelsen av liaisonavtalen som kom ut i 2017. Ved intervjuene pekes det på av informantene at det å inneha relevant kompetanse og arbeidserfaring i seg selv kan anses som en forberedelse til rollen. Ved studien til Nilssen & Myhrvold-Hanssen (2014:4) pekes det på at mangel på kjennskap til tjenesten, dårlig organisering av tjenesten og tilgang til lite saker eller at man bruker tid på feil saker er noe som informantene selv nevner som utfordringer og det hevdes her at det er forbedringspotensialer.

Dette illustreres i et sitat: "*Det måtte gå seg litt til hvordan jeg skulle forvalte den informasjonen og være det bindeleddet som på en måte skapte tillit, effektivitet og ikke var en sånn.. til hinder for samarbeidet*". I Nilssen & Myhrvold-Hanssen (2014:77) nevnes det at det å være til stede blir beskrevet som viktig fordi det innebærer å ha tilgang til noen umiddelbare fordeler ved mottaksorganisasjoner som organisering, strukturer, kulturer og personer med spesifikk kompetanse.

2) Personlige egenskaper

På generelt grunnlag hevdes det at personlig egnethet er en viktig egenskap for å kunne fylle liaisonrollen. Det oppgis ikke en spesiell sjekklister hva angår personlige egenskaper, men man må kunne inneha evnen til å gjøre seg synlig og tilgjengelig for relevante personer i mottaksorganisasjonen (DSB tema 2017:15). En bør ha evne til å kunne sette seg inn i nye problemstillinger raskt, være samarbeidsorientert, klare å skape kontakt med andre og invitere til dialog. I tillegg burde liaisonen ha god kunnskap om egen og mottakende organisasjon i forbindelse med situasjonen som skal håndteres.

I alle intervjuene som er gjennomført kommer det frem at informantene som arbeider eller har arbeidet som liaison har endel fartstid fra egen organisasjon fra før av. De var alle ansatte i DSB på det tidspunktet de ble selektert til rollen. I tillegg oppgir alle informantene å ha hatt det jeg tolker som relativt relevante arbeidsoppgaver og arbeidserfaring i forbindelse med rekruttering til rollen.

Praktiske forberedelser

I liaisonveilederen anbefales det at man før utsendelse av liaison planlegger godt praktisk. Det anbefales å utarbeide instruks for avgivelse, den burde inneha momenter som informasjon om når organisasjon skal tilby å avgi liaison, når organisasjonen kan anmode om liaison, en liste over medarbeidere som potensielt kan arbeide som liaison og en liste over personer med særlig kompetanse om spesifikke organisasjoner (DSB tema 2017:16). Instruksen bør inneholde et punkt om oppfølging av liaisonen ved avsluttet oppdrag (DSB tema 2017:16). Begge organisasjoner bør ha en sammenfallende forståelse om rollen til liaisonen (DSB tema 2017:16).

I liaisonveilederen anbefales det at man på forhånd har tenkt ut hvor liaisonen skal plasseres organisatorisk og fysisk (DSB tema 2017:18). Avtalen bør inkludere hvilket utstyr og tilganger som gis ved ankomst som adgangskort, kontorplass, teknisk utstyr og kontaktpersoner (DSB tema 2017:18).

Det fremkommer ved intervjuene at noe som inngår som en del av forberedelsene enten for mottakerorganisasjonen eller for liaisonen selv er administrative praktiske oppgaver. Her nevnes også adgangskort, hvem som møter deg første dagen, hvem som har ansvaret for å introdusere deg til relevante kontakter, oppholdssted, transport til arbeidsplassen, kontorplass, kontaktperson og lignende.

Informantene selv forteller i varierende grad om hvem som har ansvaret når det gjelder disse oppgavene og det spørres også helt på situasjonen og hva slags avtale man har inngått med mottakerorganisasjonen. Skal liaisonen flytte for en lengre periode så må for eksempel bosted ordnes av egen organisasjon. Skal liaisonen ha et kontorsted en dag i uken så må den mottakende organisasjonen ordne med plass til liaisonen og adgangskort slik at liaisonen enkelt kan komme seg inn og ut av kontoret. I interne dokumenter understrekes en holdning om at liaisonen må ha god tilgang til relevant dataverktøy der det er mulig for å kunne utføre en god jobb, men tar ikke for seg andre aspekter når det gjelder administrative oppgaver som nevnt over. Dette poenget understrekes ytterligere hos Jensen (2019:48) som gjør et poeng av at tilgang til relevante teknologiske verktøy kan bidra til å fremme informasjonsflyten mellom sentrale aktører.

Arbeidsoppgaver

Det er ifølge liaisonveilederen ulike oppfatninger rundt ideen om hvor operativ en liaison skal være og hva som innebærer å være operativ aktivitet kan variere, men det dreier seg i hovedsak om å få tildelt og å utføre arbeidsoppgaver "on site". Fordi det allerede er en etablert funksjon i det militære, gjøres det en antakelse i veilederen om at dersom man utveksler liaisoner mellom sivile og militære organisasjoner og mellom aktører og etater innenfor beredskap samt ikke-beredskapsetater, kan det være at liaisonens rolle vil kunne ilegges forskjellige oppgaver (DSB tema 2017:6). Dette burde ifølge veilederen la seg løses gjennom ordentlige avtaler på forhånd (DSB tema 2017:16). Hvis det skulle være

aktuelt med operative oppgaver i rollen bør det defineres og arbeides med i en avtale mellom de to organisasjonene.

Man kan med andre ord ikke ta for gitt at liaisonen skal ha oppgaver som er operative hvis det ikke er avtalt (DSB tema 2017:6). Veilederen tar tydelig utgangspunkt i at en liaison i utgangspunktet ikke har beslutningsmyndighet på vegne av organisasjonen den sendes fra (DSB tema 2017:10). Jensen (2019) mener at dette kanskje kan være uttrykk for et beslutningsparadoks fordi liaisonen er den som er tettest på det som skjer i mottakerorganisasjonen, samtidig som liaisonen selv ikke har myndighet til å ta beslutninger. Jeg finner ikke ved andre referanser, intervjuer, dokumenter eller i veilederen støtte for det nevnte beslutningsparadokset.

Noen av hovedoppgavene til en liaison vil ifølge liaisonveilederen være å følge opp kommunikasjon og sikre at den er god mellom de to organisasjonene (DSB tema 2017:20). Liaisonen har en understøttende og etterspørrende funksjon. Vedkommende kan derfor minne om, purre eller følge opp ulik kommunikasjon som dreier seg om beslutninger eller henvendelser om den andre organisasjonen (DSB tema 2017:20). Typiske oppgaver er også å delta på møter i både avgivende og mottakende organisasjon, innhenting av informasjon om beslutninger som er fattet, pågående prosesser og aktuelle problemstillinger, i tillegg til å fange opp informasjon som utveksles i møter (DSB tema 2017:20). Det bekreftes i Nilssen & Myhrvold-Hanssen (2014:77) at det å være til stede er et viktig aspekt ved liaisonfunksjonen. Ellers nevnes det i veilederen at jobben består i å formidle informasjon om riktige kontaktpersoner i avgivende organisasjon i tillegg til fasilitering av kontakt mellom organisasjonene og bistå med oversikt over ressurser til rådighet i avgivende organisasjon og hvordan mottakende organisasjon kan anmode om ressurser og bistand (DSB tema 2017:20).

Via intervjuene ble det nevnt at det er forventet at man skal fungere som en informasjonsbærer og at arbeidsoppgavene i stor grad vil bestå i å koble seg på prosesser i den mottakende organisasjonen, men også være oppdatert på hva som skjer i egen organisasjon. Informantene oppgir at arbeidsoppgavene i stor grad består i å delta på møter. Det er for det meste det å lytte inn under møtene som er relevant. Det å hekte

seg på prosesser er koblet sammen med det å lytte inn på møter da det å kunne vite hvilke møter man skal delta på er en del av hva slags informasjon informantene skal trekke ut fra det enkelte møtet. Eventuelt hva de skal spille inn med fra egen organisasjon. Via intervjuene hevdes det at liaisonen i møtene har en koordinerende funksjon ved å ta utsjekk på om det er noe de andre trenger å vite.

En informant oppgir at det kan være vanskelig å si hvordan en arbeidsdag skal bli fordi man blir litt dratt inn i det som skjer og "må følge på". Det nevnes at funksjonen er en slags "videreformidlingsfunksjon". Arbeidsoppgavene springer også mye ut ifra hva slags avtale som er inngått med den mottakende organisasjonen, avtalen kan variere ut ifra hva slags liaisonfunksjon man har, enten den er midlertidig, noe mer permanent eller er en øvelse. En stor del av arbeidet sies å være det å balansere om den informasjonen man sitter på er relevant for egen organisasjon eller ikke. Dette balanseres ved å koble seg på møter "der hjemme" og stadig være oppdatert på hva som skjer i egen organisasjon da denne informasjonen kan være aktuell å ta med seg inn i mottakerorganisasjonen. Ellers kan liaisonene også få spørsmål fra fagavdelinger om å finne rette personer og kontakter i mottakerorganisasjonen, man blir en kontaktformidler. En liaison kan også ha arbeidsoppgaver som det å lage veiledninger eller instruksjoner i samarbeid med andre organisasjoner, eller å peke ut rette folk til samvirke der det er behov. Noen nevner også at man kan ha oppgaver som dreier seg om det å holde presentasjon i de sammenhengene hvor det kan være aktuelt.

I de interne dokumentene nevnes det at en liaison kan forvente seg å utføre arbeidsoppgaver av ulik art og det avhenger det litt av hva slags type liaisonoppdrag man har. Det nevnes her at det ligger en forventning om at en liaison vil kunne arbeide med alt fra formidling av kontakt, deltakelse ved evalueringer, oppsøkende arbeid, fasiliterende samarbeid, opprette kontakter og sette folk i forbindelse. Det fremstår imidlertid som om bevisstheten ved at en har sendt eller mottatt liaison er større i mottaksorganisasjonen enn i avsenderorganisasjonen, da det å være til stede gjør at andre rundt deg blir bevisste ved at du er der og innehar den rollen, derimot blir du ansett som kollega når du er "hjemme" og det ser ut til at liaisonen i større grad må være aktivt når det gjelder bevisstgjøring av egen rolle på "hjemmebane".

I tillegg nevnes det i interne dokumenter at liaisonen bør ha fokus på beredskap og krisehåndtering hvor sakene treffer punkter innenfor flere etater/sektorer og dermed danner et behov for samordning og koordinering. Hvis man kjenner hverandres oppgaver og måter å arbeide på, kan felles mål forsterkes og gi en bredere forståelse for hverandre ansvars- og rolleforståelse, som vil kunne bidra til å øke kompetansen i begge organisasjoner. Liaisonen skal kunne fremme saker som i formelle linjer tar tid. Denne ideen kan man si bekrefte noe dersom man ser på Lødding studie hvor det vises til at samvirke mellom organisasjoner som ikke bruker liaison, kan bære preg av å ha en komplisert rapporteringsstruktur og at informasjonen gjerne må innom mange ledd før den kan sendes videre til rett person eller sektor (Lødding 2013:34). Det understrekes videre i de interne dokumentene at liaisonen ikke erstatter formelle linjer eller avtaler som er inngått, liaisonen har ifølge interne dokumenter heller ingen fullmakter, selv om de kan utstyres med dette ved behov. Liaisonen skal altså bidra med å identifisere problemstillinger, løfte disse og få de avklart, formidle, arbeide for en fremdrift ved prosesser, utvikle nye rutiner, være til stede, bli kjent og ha en oppmerksom personlighet.

Informasjonstilgang

Formålet med liaisonfunksjonen, beskrevet i veilederen (DSB tema 2017):

Liaisonen skal forbedre informasjonsflyten mellom egen og mottakende organisasjon (s.10). Det fremstår i interne dokumenter som om det er enighet rundt det at liaisonordningen skal bidra til å styrke dialogen mellom avgivende og mottakende organisasjon. Det gjelder både ved arbeid som berører begge organisasjoner, men også under håndtering av kriser og store hendelser. Formålet er å sikre gjensidig informasjonsutveksling og informasjonsflyt mellom to organisasjoner, og ordningen skal kunne bidra til avklaringer når det gjelder ulike problemstillinger man måtte ha. Denne påstanden finner man igjen i offentlige dokumenter som omtaler liaisonfunksjonen (Justis- og beredskapsdepartementet 2020-2021:64) og via tidligere studier som hevder å ha funnet at liaisonene blant annet bidrar til bedret informasjonsflyt (Jensen 2019:48) og at liaisonene blir en viktig premissgiver for at informasjon kan utveksles og samarbeid kan finne sted (Nilssen & Myhrvold-Hanssen 2014:3).

I tillegg bidrar tidligere studier til en forståelse av viktigheten av god informasjonsflyt ved å vise til at det ofte kan være tungvint å få informasjonen til å flyte mellom organisasjoner når man bruker formelle kommunikasjonsveier for å rapportere. Dette peker i retning mot at ulike organisasjoner kunne hatt et utbytte av å samordne informasjonen på en smartere måte (Lødding 2013:34). Denne ideen om informasjonsflyt finner man igjen hos Ravndal (2017) som også peker i retning av at informasjonsflyten er relevant ved å rette fokus på at organisasjoner med sterke skiller mellom ulike avdelinger som opererer med liaisons kan resultere i liten kunnskap ut over egen avdelings aktivitet (Ravndal 2017:52).

I liaisonveilederen fremstilles det som helt avgjørende at den utsendte liaisonen vises tillit og får lov til å delta og involveres i prosessene som allerede foregår for at vedkommende skal kunne gjøre en så god jobb som mulig. Tillit omtales blant annet hos Nilssen & Myhrvold-Hanssen (2014:82) som en grunnleggende premiss for at samarbeid skal fungere. Via intervjuene hevdes det at det i all hovedsak dreier seg om å bli involvert på ulike arenaer hvor beslutninger tas, møter som er relevante og ved informasjonsflyt generelt. Noe som fremstår som relevant er at liaisonen selv er åpen om hva man bringer tilbake til egen virksomhet, samt at man har tydelige retningslinjer for hva liaisonen skal gjøre i den mottakende organisasjonen (DSB tema 2017:10). Informasjonen skal ifølge veilederen være vurdert opp mot egen organisasjons funksjon og ansvarsområder, slik at det ikke formidles informasjon som kan gi uønsket respons. Dette kan med fordel inkluderes i liaisonavtalen (DSB tema 2017:10).

I liaisonveilederen anbefales det at liaisonen forankres i egen organisasjon via en rutine. I tillegg til en slik informasjonsrutine anbefales en lederforankring, og organisasjonen burde følge denne forankringen for å sikre at informasjonen hele tiden når frem til liaisonen når det gjelder hva som skjer i egen organisasjon (DSB tema 2017:16).

Når det gjelder hva slags type informasjon en liaison får tilgang til fremstår det via intervjuene som om den enkelte liaisonen har tilgang til en god del informasjon. Den enkelte liaisonen har dermed en jobb med å sile ut både hva slags informasjon som skal bringes tilbake til egen organisasjon, men også hva slags informasjon som er relevant å ta med seg fra egen organisasjon inn i vertsorganisasjonen. Under intervjuene kommer

det frem at noen informanter noen ganger får tilgang til mer informasjon enn det de har tillatelse til å gjengi. Det kan spesielt oppstå ved møter hvor man adresserer flere punkter samtidig. I de tilfellene dette forekommer oppgis det at liaisonene blir fortalt helt konkret hva slags informasjon som kan videreformidles og ikke. Denne problemstillingen virker vanskelig å unngå ettersom at man ikke kan stykke opp enkelte møter på grunn av sensitivt innhold eller informasjon som er unntatt offentlighet.

Når det gjelder hvordan liaisonen skal gi informasjon under møter så er det noe varierende hvordan denne formidlingen skal skje. Noen oppgir at man ikke vet i forkant hva som kan være relevant og at det ikke er noe entydig struktur for hva man er forventet å si. Det nevnes også at informasjonsflyt kan komme ved at man løfter problemstillinger fra en organisasjon til en annen organisasjon og dermed får innspill på utfordringene som måtte eksistere. Ellers kan man også oppleve å få spørsmål fra organisasjonen man er utsendt til, eller vice versa om for eksempel "kan man gjøre slik og slik" og så må man drøfte dette med den andre organisasjonen og ta med seg svaret tilbake. Det nevnes også at informasjonstilgang alltid vil være i tråd med hvilken sikkerhetsklarering den enkelte liaisonen har i forhold til hva slags møter en får være med på. Informasjonen man får og spesielt den som er gradert deles først og fremst i egen linje til seksjonssjef og avdelingsdirektør, eventuelt til direktør dersom det er nødvendig eller hensiktsmessig, men informasjonen deles alltid med utgangspunkt i at det har vært en dialog med vertsorganisasjonen.

Normaltilstand, kriser og øvelser

Det nevnes i veilederen at liaisonen kan dra nytte av å være med på treninger og øvelser fordi det vil bidra til å gjøre den enkelte liaison bedre rustet ved eventuell krisehåndtering og andre hendelser. Det anbefales at liaisonfunksjonen øves samtidig med andre, som ved krise-, situasjons- og hendelseshåndtering. Her nevnes det at det anbefales at funksjonen evalueres i etterkant for å kunne dokumentere erfaringer, avdekke hva man ta lærdom av og hva slags forbedringer man kan planlegge for fremtiden (DSB tema 2017:11). Fra tidligere forskning dannes et viktig poeng ved at noen hevder at man ved øvelser burde legge opp til en bevisstgjøring om det å få større kjennskap til hverandre

og bli bedre rustet til å forstå motpartens utfordringer og problemstillinger (Sørensen 2017:28).

Arbeidsoppgavene til liaisonene fremstår via intervjuene som nokså like både under normaltilstand og ved uønskede hendelser. Kommunikasjonsformen fremstår også som tilnærmet lik som ved en normaltilstand. Men det er noen forskjeller og de avhenger litt av hva slags hendelse som har oppstått. Som for eksempel ved Covid-19, som har ført til flere digitale møter. Uønskede hendelser oppgis å gi en hyppigere møtefrekvenser på generelt grunnlag. Liaisonene selv oppgir at de fremdeles driver med mange av de samme oppgavene ved normaltilstand som ved uønskede hendelser. I de norske beredskapsprinsippene legges det også opp til at de som til vanlig håndterer spesifikke hendelser også vil ha de beste forutsetninger for å gjøre det ved en krise i tillegg til at det ved ansvarsprinsippet er den organisasjonen som til det daglige har ansvar for en spesifikk sektor eller fagområde, som også har ansvaret for dette ved en krise (Sørensen 2017:25).

Det oppgis også at man ved kriser eller øvelser vil kunne møte på noen kjente via et etablert nettverk, men også må belage seg på å knytte kontakt mer flere nye ansikter. Det igjen avhenger helt av situasjonen som oppstår og hvem man må samarbeide med. Informantene oppgir at de tilfellene man kjenner til hverandre fra før av vil bidra til å lette forståelsen for hvilke roller og ansvar de enkelte organisasjonene og aktørene innenfor de konkrete organisasjonene har når en uønsket hendelse oppstår. Denne holdningen finnes også i de interne dokumentene der noe tilbakemelding når det gjelder liaisonfunksjonen går ut på at det å bruke liaison ved øvelser er en god måte å danne kontakt og fremme kommunikasjonsflyten mellom organisasjoner på en god måte.

Loggføring, evaluering og oppfølging

I liaisonveilederen står det at god notoritet er en viktig del av arbeidet til liaisonen. Det blir et redskap for å kunne holde oversikt over situasjonen og over tiltak som er iverksatt eller som vurderes iverksatt (DSB tema 2017:15). Dette gjelder både liaisonen selv, men også dens etterfølger eller avløser hvis man er i et team. Loggføring av egen aktivitet er anbefalt å gjennomføres og informasjon om beslutninger som liaisonen skal følge opp

burde inkluderes her. Dette kravet til skriftlighet trenger ikke å være absolutt, spesielt ikke i hektiske faser, da kan det være tilstrekkelig å gjennomgå en muntlig rapportering (DSB tema 2017:15). Men en tommelfingerregel er at desto lenger tid noe tar, desto viktigere er det å etablere en skriftlig rapporteringsrutine (DSB tema 2017:15). Det kan danne et godt grunnlag for en evaluering i etterkant. Punktet om evaluering og oppfølging av liaisonen tar for seg scenarioer som dreier seg om tiden etter en hendelse eller øvelse. Det anbefales at liaisonfunksjonen evalueres etter disse for å avdekke fordeler og ulemper med funksjonen.

Effekt og utbytte

Ved uønskede hendelser settes det ifølge informantene gjerne opp samvirkekonferanser på direktoratsnivå, alt ettersom hvor stor hendelsen er og hvor mange etater det er som har behov for å dele informasjon og som berøres av hendelsen. Her gis status og oppdatering for å avdekke behov i forbindelse med informasjon fra andre og muligheten til å snakke sammen. Det deles typisk informasjon om hva som har skjedd, hva trenger den og den, hva gjør dere og hva har man. Det danner grunnlaget for en bredere og bedre situasjonsforståelse for liaisonen og gir tilgang til informasjon fra flere hold. DSB står ifølge informantene for fasilitering av samvirkekonferanser fordi de har det koordinerende ansvaret. Selv om det ikke nødvendigvis alltid er DSB som initierer behovet (men ofte).

I interne dokumenter vises det til flere typer utbytter organisasjonene har fått ved å bruke liaison. Det har ifølge dokumentene blitt arbeidet en del med prosedyrer, utredninger og forskrifter, i tillegg er det etablert nye rutiner for informasjonsutveksling og dialog som har gagnet involverte parter. Man har også dannet tydeligere linjer som konferanser som involverer samvirke der man har hatt muligheten til å avklare spørsmål, drive med informasjonsdeling og koordinere ansvar ved hendelser eller kriser. Det kommer også frem i dokumentene på flere steder at det er behov for videreutvikling av liaisonenes ansvars- og formidlingsrolle, i tillegg til et behov for en mer aktiv bruk av liaisoner mellom samarbeidende virksomheter. Det er verdt å merke seg at disse kommentarene ikke nødvendigvis er skrevet etter utgivelsen av liaisonveilederen som kom i 2017.

6.2 Hva slags erfaring med utveksling av liaison mellom DSB og andre organisasjoner har informantene?

Organisasjonskultur

Det kommer frem i intervjuene at man som liaison kan møte på kulturelle forskjeller når man sendes fra egen organisasjon. De kulturelle forskjellene informantene hevder å ha møtt på dreier seg om måten man deler informasjon på, måten man kler seg på, og noen kulturelle forskjeller kan ha utspring i at man kommer til en organisasjon som kanskje arbeider under et annet mandat enn det man selv gjør. Altså at den mottakende organisasjonen har en annen struktur som former hverdagen. I tillegg hevdes det ved intervjuene at måten man mottar og forstår informasjon på kan arte seg ulikt når det gjelder hvilken måte man arbeider på. I tillegg nevnes det i interne dokumenter at ulikheter i måten organisasjoner struktureres på kan gi ulike måter å arbeide på og det kan gi grobunn for at misforståelser kan oppstå rundt kommunikasjonen man foretar seg. Det kan for eksempel komme til uttrykk i måten man snakker om samme tematikk på, samtidig som man kanskje mener to forskjellige ting. Via intervjuene informeres det også om at man som utsendt liaisonen kan stå i risiko for å ta til seg "for mye" av kulturen fra det stedet vedkommende sendes til.

Det kommer frem at liaisonen selv antar at det kan ha negativ påvirkning når man skal rapportere tilbake til organisasjonen i form av at man kan miste kontakt eller forståelse for den "gamle" måten og arbeide på, som ens egne kollegaer da fremdeles har, og det kan bidra til å skape frustrasjon hos den utsendte liaisonen, særlig i pressede situasjoner som ved øvelser, da det at det danner seg et såkalt "stockholmsyndrom" (sitat fra informant) fremmer forståelse for organisasjonen man er tilsendt og minsker forståelse for egen organisasjon. Med det så menes det at man etter hvert står i risiko for å gli litt bort fra egen organisasjons holdninger og arbeidsmetoder, samtidig som man inkorporeres i den nye organisasjonen man kommer til. Det virker som om det er noe som kan skje selv der liaisonen ikke er 100% utplassert. Men denne påstanden ble ikke nevnt ved alle intervjuer.

Det er på den andre siden ingen informanter som ga eksplisitt uttrykk for det motsatte. Noen hevder også at det fint går an å balansere forholdet til egen organisasjon dersom man er bevisst ved at en slik problemstilling kan oppstå. I de interne dokumentene nevnes også dette fenomenet ved navn. Her hevdes det at i en situasjon hvor man forlater egen organisasjon og drar til en annen bringes ideen om "Stockholmsyndromet" inn som en mulig bekymring. I de interne dokumentene nevnes det igjen at man kan klare å unngå denne problemstillingen dersom man er litt bevisst ved at en slik situasjon faktisk kan forekomme.

Mottakerorganisasjonen

Hvordan det oppleves å sendes ut som liaison varierer og det kommer frem av intervjuene at det har en del å si hvor gode mottaker-organisasjonen er på å ta imot liaisoner fra andre organisasjoner fra før av, inkludert hva slags erfaring og kultur den mottakende organisasjonen har med mottak av liaison. Jeg finner ikke dette igjen i interne dokumenter som tema, men man kan si at å inngå et samarbeid med vertsorganisasjonen når det gjelder praktiske administrative oppgaver og utarbeidelse av instruks *kan* være et uttrykk for at dette anses som viktig, og det reflekteres både i liaisonveilederen og i interne dokumenter.

Nytt felt å arbeide innenfor

I de fleste intervjuene kommer det frem at det å arbeide som liaison har vært en ny rolle som i begynnelsen hadde lite struktur og form. Det var noe liaisonene virket klar over og samtidig godtok som en del av rollen. De fleste informantene hadde en nokså positiv innstilling til nettopp det at rollen var ny og måtte bearbeides over tid. Jeg kan ikke se å ha fått noe informasjon om dette via interne dokumenter. I liaisonveilederen anses det som nevnt som et viktig aspekt at det planlegges godt når det gjelder forberedelser og planverk.

Gjensidig bytte

Det nevnes i intervjuer at begge organisasjoner burde sende og motta liaison da det kan bidra til å bedre kommunikasjonsflyten og informasjonsflyten. Noe av begrunnelsen som

nevnes her er at man får en toveis kommunikasjon og det som har skjedd i de tilfellene hvor det kun er en organisasjon som har sendt liaison, er at man mangler fellesskapet ved å være to, selv om begge liaisonene vil komme fra to ulike organisasjoner så virker det som om det danner noe kollegialt ved å være to. Man får et fellesskap (sitat fra informant) som gir styrke fordi man har blitt kjent med flere liaisoner og det nevnes at det å kjenne til flere liaisoner også virker som en fordel når man skal forstå rollen og for å løse arbeidsoppgavene. For da har man noen å "sparre med".

Det nevnes også at det å sende og motta liaison åpner for større tillit i begge organisasjoner ved at det åpner for at begge liaisonene kan veksle informasjon seg imellom og da med bredere tillit til hverandre enn hvis en liaison skulle hentet ut informasjon fra den andre organisasjonen. Det hevdes at det kan påvirke typen informasjon man sitter igjen med fordi man "slipper" omveien med å vurdere den lille ekstra biten om man skal tillate å gi informasjonen (selv om det ikke nødvendigvis er en bevisst vurdering, men noe som bare skjer).

I de interne dokumentene hevdes det at det å kun sende liaison mest sannsynlig vil være til fordel for organisasjonen som mottar liaison og i forbindelse med dette pekes det på at man kanskje kan vurdere å øke gjensidigheten.

7 Drøfting og diskusjon

Jeg vil i det følgende diskutere funnene ved studien i lys av de teoretiske perspektivene som tidligere er presentert. De teoretiske bidragene kan bidra til forståelsen om *hvordan liaisonfunksjonen fungerer med hensynet til formålene som er beskrevet, og hvilke kritiske forutsetninger som ligger til grunn for at liaisonfunksjonen skal fungere som forutsatt.*

7.1 Interorganisatoriske relasjoner

I følge Ebers er interorganisatoriske relasjoner langsiktige relasjoner hvor organisasjoner forfølger en gjensidig interesse samtidig som de ønsker å forbli uavhengige og autonome (2015:621). Det å sende eller å motta liaison mellom organisasjoner kan tolkes som et slikt interorganisatorisk forsøk på å bedre informasjonsflyten mellom organisasjonene, som kan sies å være en gjensidig interesse.

Ebers nevner blant annet motiver ved disse relasjonene som relevante for å forstå hvordan disse relasjonene fungerer. For det første så får jeg inntrykket av at en relasjon indirekte her tolkes som et samarbeid. I følge Ebers kan noen virksomheter inngå i et samarbeid for å utkonkurrere andre virksomheter eller redusere konkurranse i markedet. Denne påstanden tolker jeg ikke som spesielt passende i forbindelse med liaisonfunksjonen fordi jeg ikke oppfatter offentlige organisasjoner som i umiddelbar konkurranse med hverandre, snarere motsatt. Ebers nevner på den andre siden at organisasjoner kan bruke samarbeid som et forsøk på å få tilgang til ressurser eller ferdigheter og slik forbedre egen konkurransevne ved at de får enten bedre kvalitet på produkter, bredere tilgang til et marked eller hurtigere tilgang til et marked. Samarbeid kan også tolkes som et verktøy for hurtig og effektiv tilgang til læring ved at man kan omgå prosessen ved å skaffe kunnskapen fra andre steder. I tillegg kan samarbeidet tolkes som et uttrykk for et ønske om kostnadsbesparelser eller som et insentiv for å skape bedre informasjonsflyt seg imellom som også kan gi en bedre flyt av ressurser.

Denne tolkningen mener jeg er god for å forstå liaisonfunksjonen i kontekst av organisasjonene og deres relasjoner. Det nevnes blant annet ved tidligere forskning, ved intervjuene og de interne dokumentene at liaisonfunksjonen både har som formål og

bidrar til å lette informasjonsflyten som tradisjonelt sett har gått via formelle veier i ulike organisasjoner. I tillegg vil den enkelte organisasjon ved å sende liaison få tilgang til kunnskap, ressurser og hurtig og effektiv læring. Man kan videre si at det å sende å motta liaison kan tolkes som et uttrykk for kostnadsbesparelser dersom man tolker tidsbruk og behovet for å innhente relevant informasjon og fagspesifikk kunnskap som ett uttrykk for en kostnad organisasjonen ellers ville hatt. I tillegg nevnes det at slike relasjoner kan føre til at virksomhetene får en redusert risiko og usikkerhet, forbedrer omdømmet sitt, forbedrer sin posisjon ved å enklere kunne koordinere gjensidige avhengigheter (Ebers 2015:622). Jeg tolker det slik at liaisonfunksjonen kan forstås i tråd med denne påstanden ved at jeg mener å ha funnet at liaisonfunksjonen blant annet baner vei for bedre informasjonsflyt, kunnskapsdeling og kjennskap til hverandres organisasjon og dette danner grunnlaget for en bedret koordinering av gjensidige avhengigheter som styrker arbeidet ved kriser og hendelser fordi man enklere kan vite hvem man burde forholde seg til og hvor kunnskapen ligger. Det bidrar med andre ord til større forutsigbarhet.

Ebers nevner at det i tillegg finnes noen konsekvenser ved inngåelsen av interorganisatoriske relasjoner. Noen av disse konsekvensene mener han er at virksomheten kan oppleve en uthuling av sin konkurranseposisjon, eller ved at det kan forekomme innlåsingeffekter, som gjør at et samarbeid hindrer eventuelle tilpasninger på grunn av den spesifikke måten man har inngått en avtale på (2015:622). Den første ulempen om at virksomheter kan oppleve en uthuling av sin konkurranseposisjon, mener jeg ikke er sentral for forståelsen av liaisonfunksjonen. Som tidligere nevnt tolker jeg det dithen at det å forstå offentlige organisasjoner som i konkurranse med hverandre, ikke egner seg for denne analysen.

For det andre så nevner han at en konsekvens kan være at det kan forekomme innlåsingeffekter dersom den spesifikke avtalen man har inngått er til hinder for tilpasninger. Det nevnes fra andre hold at samarbeidsavtaler kan bidra til å danne forutsigbarhet og en tydeligere linje (Sørensen 2017:27) og en bredere forståelse av hvordan mottaksorganisasjonen er satt sammen på ulike måter (DSB tema 2017:15), men jeg kan ikke hevde med utgangspunkt i resultatene fra intervjuene eller de interne dokumentene at det finnes støtte for en slik påstand. Selv om Sørensen også hevder at

formelle relasjoner i form av for eksempel samarbeidsavtaler kan skape hindringer i akuttsituasjoner (Sørensen 2017:27). Dersom man skulle gått videre med denne antakelsen så må det eventuelt gjøres en undersøkelse som i større grad retter seg mot en slik orientering.

Ebers nevner også det er vanlig å inngå samarbeidsavtaler og dette er noe jeg finner igjen både ved å se på liaisonveilederen hvor det understrekes hvor viktig det er med forhåndsdetaljerte avtaler omkring rollen, men også i de interne dokumentene jeg har fått tilgang til hvor man igjen finner hold for ideen om viktigheten ved skriftlige avtaler. I tillegg får jeg bekreftelse på dette perspektivet via intervjuer der informantene nevner avtalen som er inngått med mottaksorganisasjonen som viktig for forståelsen av arbeidet man skal utføre. Jeg tolker det dithen at mangel på en formell avtale i forkant av utsendelsen vil bidra til å vanskeliggjøre arbeidssituasjonen fordi det vil være ulike forventninger til hvordan rollen skal utføres og det kan bidra til å gi lav forutsigbarhet.

Det rettes ved denne teoretiske tilnærmingen søkelys mot overordnede mønstre og egenskaper ved disse relasjonene, som deres opprinnelse, prosessene hvor de etableres, vedlikeholdes, endres og oppløses, samt konsekvensene forbundet med en slik type relasjon (Ebers 2015:621). Jeg tolker det dithen at liaisonfunksjonen i det tidlige stadiet, i alle fall for DSBs del har fungert som en "løs" rolle og denne påstanden fremmes ved intervjuer der informanter hevder at de har vært forberedt på å gå inn i en slags eksplorativ rolle, det gjør seg kanskje spesielt gjeldende i perioden før liaisonveilederen ble utgitt. I tillegg vil jeg påstå at rollen for DSB sin del i stor grad har vokst frem fra selve nettverket som organisasjonen ved et tidlig stadie viste seg å ha og dette nettverket har over tid utviklet seg, både når det gjelder nettverkets størrelse, men også hvilken form det har hatt. Det kan hevdes at det nettverket man i utgangspunktet kunne bruke for å utarbeide liaisonfunksjonen, eksisterte både blant enkeltindivider i organisasjonen, men også i organisasjonen og det har dannet grunnlaget for fremveksten av de generelle mønstrene vi ser i dag, som de formelle kontraktene, avtalene, formålene med liaisonfunksjonen og hva man anser som utbytte ved en slik funksjon. Ut ifra perspektivet til Ebers kan man hevde at de generelle mønstrene man finner i organisasjonen til DSB

og de samarbeidende organisasjonene representeres gjennom liaisonfunksjonen og måten liaisonfunksjonen forvaltes på.

7.2 Samvirke

Sørensen hevder at det å ha kjennskap til hverandres kapasiteter fra før av når det gjelder relasjonsbygging, kan bidra til en følelse av fellesskap. Han peker særlig på det *uformelle samvirket* som et viktig element som kan fremme samvirke, og med det uformelle samvirket mener han relasjoner, samarbeids- og samhandlingsmønstre samt rutiner (Sørensen 2017:27). Jeg mener ved denne studien å finne at liaisonfunksjonen har bidratt til et uformelt samvirke relasjoner, samarbeids- og samhandlingsmønstre og dette igjen har bidratt til utarbeidelsen av mer faste rutiner og strukturer, som har gjort seg mer og mer gjeldende over tid. Denne antakelsen tolker jeg som mulig dersom man anser liaisonveilederen for å være et slags resultat av det uformelle. Det gjelder spesielt temaer som nettverk, hvordan rollen organiseres, hva man kan forvente ved utsendelse, hvilke arbeidsoppgaver liaisonen har og ulikheter man kan støte på ved mottaksorganisasjonen.

Det ser ut til at det å kjenne til hverandre kan være en faktor som bidrar til å minimere usikkerhet, når det først oppstår en krise. Berlin & Carlström (2011:167) peker i retning av at på usikkerhet, asymmetri og mangel på insentiver som årsaker til dårlig samarbeid ved uønskede hendelser og kriser. Det hevdes blant annet at det å ha lite kjennskap til hvordan andre organisasjoner ønsker å handle ved en krise eller å ikke vite hva slags informasjon andre organisasjoner sitter med, kan bidra til at samvirket minimeres (Berlin & Carlström 2011:167). Det kommer frem blant annet i veilederen at selve formålet til liaisonfunksjonen er å forbedre informasjonsflyten (DSB tema 2017:10). Jeg tolker det slik at både informantene og de interne dokumentene bekrefter at rollen fungerer som en smidigere vei for informasjon mellom organisasjoner og at funksjonen faktisk bidrar til et bedret samarbeid, i tillegg tolker jeg det i den retning at tidligere forskning også indikerer at liaisonfunksjonen bidrar til å forenkle informasjonsveiene / kanalene, ved at liaisonen også får bedre kjennskap til den andre organisasjonen og ved at liaisonfunksjonen gjør at man kan unngå formelle veier for informasjon.

Berlin & Carlström peker på den andre siden til at de ser en tendens til at lite informasjon blir delt på tvers av organisasjoner, selv der det forekom diskusjoner om samarbeid (2011:165). I tillegg nevnes det at man ser en sammenheng med minimering av samvirke ved forekomsten av en ulykke. Jeg kan ikke si at jeg har funnet dette igjen i min studie, men det er viktig å forstå at Berlin & Carlström's studie fokuserer spesielt på hvordan mennesker reagerer under en krise og min studie har i stor grad dreid seg om liaisons som forteller om normaltilstander. Samtidig har jeg spurt informantene om de mente at det forekom store endringer fra normaltilstander til krisesituasjoner og svarene som har blitt gitt er at det ikke forekommer endringer i spesielt stor grad. Man kan med utgangspunkt i det tolke det dithen at informasjonsflyten fremdeles er god ved kriser. Man kan kanskje snu på flisa og si at den tilsynelatende gode informasjonsflyten opprettholdes ved kriser og øvelser fordi liaisonen er godt trent og har god kjennskap til egen rolle i forkant av hendelsen eller øvelsen.

Det nevnes at samvirke kan forstyrres av ulike prioriteringer (Berlin & Carlström 2011:162). Denne påstanden kan sammenlignes med situasjonene hvor en liaison er sendt på øvelser. Det fremstår ved intervjuene at dersom organisasjonen man er sendt fra ikke er innstilt på det samme arbeidspresset som en liaison ved en øvelse, kan det bidra til å skape frustrasjon, men også til at liaisonen kan miste forståelse for egen organisasjon ved at man står i risiko for å sympatisere med den organisasjonen man befinner seg hos. Når det gjelder mangel på insentiver knyttes det ved den nevnte studien opp mot at de enkelte deltakerne var ute etter gode vurderinger, ros og større legitimitet for arbeidet sitt og at det å samarbeide ble knyttet til risiko for å tape ansikt, for å feile, eller å bli avslørt for å ha mindre kunnskap enn det som var forventet (Berlin & Carlström 2011:167). Det nevnes i interne dokumenter at det er en fordel at den som skal arbeide som liaison er personlig motivert for oppgaven, men jeg finner ikke noen lignende påstander ved intervju, informantene drar heller kjensler på egnethet for rollen i form av personlige egenskaper og faglig kunnskap og jeg tolker det dithen at det i stor grad praktiseres en holdning om å bedre samarbeidet mellom organisasjonene.

7.3 Formalstruktur og organisatoriske myter

Påstanden om at tilegnelsen av nye praksiser og prosedyrer i en institusjonalisert kontekst kan gå på akkord med etablert former for arbeid og at disse følgelig vil adopteres som ren myte og seremoni (Meyer & Rowan 1977:340) i forbindelse med liaisonfunksjonen og DSB er interessant. Man kan muligens hevde at DSB er delvis institusjonalisert med tanke på tiden fra fusjonen til DSB i 2003 frem til og med tanke på utsagn fra direktøren om at noen av beredskapsprinsippene fremstår som problematiske (NOU 2021:6, s.235), det kan være et eksempel på at organisasjonen ikke enda er helt institusjonalisert. Samtidig mener jeg mitt inntrykk av DSB er at organisasjonen på en god måte klarer å ta til seg nye føringer når det gjelder teknikker, tjenester og programmer og det mener jeg liaisonfunksjonen er et godt eksempel på fordi det er en *relativt* ny ide omkring måten man kan dele informasjon på mellom organisasjoner på sivil side. Med bakgrunn i denne påstanden kan man anta at det frem til nå i alle fall har vokst frem *noen* spesifikke adferdsmønstre.

Jeg får både via intervjuer, interne dokumenter, liaisonveilederen og tidligere forskning inntrykket av at det har blitt lagt ned en god del arbeid med liaisonfunksjonen de siste årene. Det er flere som har bidratt til at rollens funksjon og formål har vokst frem fra å være noe løst og uskrevet til å bli noe mer håndgripelig.

Jeg tolker det slik at der Meyer & Rowan (1977) hevder at organisasjoner adopterer nye produkter, tjenester, teknikker, retningslinjer og programmer, nye former for koordinering og kontroll for aktivitet på en seremoniell måte for å øke legitimiteten sin utad, ikke gjør seg gjeldende som et godt tolkningsgrunnlag i utgangspunktet når man ser på empirien ved denne studien. DSB har klart å ikke bare inkorporere, men å skape mye av rammeverket for hvordan liaisonfunksjonen burde struktureres. I tillegg kan man hevde at utarbeidelsen av liaisonfunksjonen har hatt god forankring i ledelsen, da liaisonfunksjonen er omtalt av informantene selv som en rolle som ikke bare er fremmet av lederne, men som ledere i tillegg har tatt initiativ til å rekruttere personell til. Liaisonfunksjonen har i tillegg vist seg å være en funksjon som har innpass flere steder, som krever godkjenning av leder og det *kan* indikere at lederne går god for denne funksjonen. Man kan fremdeles hevde at DSB har økt sin legitimitet utad ved at de har

tatt i bruk denne formen for arbeid i tråd med Meyer & Rowan (1977:340) når de hevder at en organisasjon som gjennomfører nye føringer og arbeidsmetoder vil øke sin legitimitet formelt sett utad.

I teorien fremstår det som at liaisonfunksjonen burde fungere som en informasjonsbærende rolle, hvor informasjonen skal flyte bedre mellom organisasjoner og liaisonen burde under dette synet være fri til å kontakte den man ønsker både i egen organisasjon og i mottakerorganisasjonen. Liaisonen selv peker på at ulike problemstillinger ofte må avklares i en seksjon eller med nærmeste leder. Jeg får inntrykket av at de selv oppgir nettverk som viktig, og et nettverk er i og for seg en begrenset bestanddel, selv om nettverk et noe som kan betraktes for å være i endring hele tiden, så vil nettverket samtidig være begrensende ved at man kun har tilgang til det nettverket man så langt har etablert. Disse to aspektene tatt i betraktning mener jeg understøtter teorien til Meyer & Rowan fordi det kan si noe om at DSB *er* institusjonalisert ved at man *aner* noe om hierarkiske strukturer og veier for hvor informasjon beveger seg. Man kan kanskje tolke dette som et uttrykk for at formålet med at informasjonsflyten skal bedres mellom to organisasjoner kan sees som en formell myte, ved at informasjonsflyten er noe mer begrenset i praksis, enn den burde være ifølge formålene.

7.4 Formelle vs. uformelle normer og betydningen av en institusjonalisert kultur

En annen interessant vinkling kan være det som kalles kulturperspektivet. Innen kulturperspektivet er man opptatt av organisasjonskulturen og hvordan den forbindes med de uformelle normene og verdier som vokser frem og har en betydning for virksomheten og livet innenfor organisasjonen (Christensen et al. 2015:52). Men for å ta i bruk en slik tolkning må man legge til grunn at organisasjonen *er institusjonalisert*. De formelle normene kan ved denne tilnærmingen anses for å være liaisonveilederen og denne kan igjen tolkes som et resultat av de uformelle normene. Spesielt hvis man ser på empirien om hvordan denne rollen er noe som har vokst frem over tid, fra å være noe løst og eksplorativt ifølge informantene, til å bli noe mer håndfast og upersonlig som eksisterer uavhengig av personene som til enhver tid er i posisjonene man snakker om

(Christensen et al. 2015:38). Der Powell kun retter blikket mot hvordan det formelle kan forstås som en mye & seremoni, mener jeg at denne teoretiske tilnærmingen er bedre egnet for å forstå liaisonfunksjonen, fordi rollen kan tolkes som et resultat av en kulturell handlingslogikk med bakgrunn i at det er en rolle som har vokst frem over tid, som ikke engang var navngitt i utgangspunktet, men som det har blitt arbeidet en del med og som etter hvert har blitt en del av det instrumentelle fordi det har gått fra å være noe løst, uformelt og uskrevet til å bli noe formelt, med en formell struktur og normer som i dag kan tolkes som virkemidler for å oppnå formålet med funksjonen.

Christensen et al. hevder også at institusjonaliseringen av en organisasjon *kan* gjøre organisasjonen mindre fleksibel over tid. For å forstå hvordan en funksjon som liaisonfunksjonen kan vokse frem under ett slikt perspektiv hevdes det at de uformelle, institusjonelle normene og verdiene gradvis vokser frem gjennom det som kalles evolusjonære, naturlige utviklingsprosesser og at organisasjonen stadig tilpasser seg et indre og ytre press underveis (2015:59).

Det indre presset kobles mot institusjonelle trekk som uformelle verdier. Disse har organisasjonsmedlemmer brakt med deg inn i organisasjonen fra utdanning, uformelle normer og verdier, sosial bakgrunn eller profesjon. Sosiale prosesser knyttet til organisasjonen, ulike grupper med ulike oppgaver bestående av ulike bakgrunn kan også via samhandling bidra til at en dominerende og bred institusjonell norm utvikles. Christensen et al. nevner også at kultur kan utvikles via blandinger av uformelle normer som kommer fra oppgaverelaterte forhold (2015:59).

Man kan forstå liaisonfunksjonen som et resultat av uformelle normer som kommer fra oppgaverelaterte forhold og empirien viser at liaisonfunksjonen blant annet dreier seg mye om et behov for informasjonsflyt i en prosess som involverer ikke bare ulike grupper av mennesker med ulike bakgrunn, men også en mengde ulike organisasjoner som har kommet sammen på flere måter i flere sammenhenger og formet hverandre gjensidig. I tillegg hevder Christensen et al. at aktørene i omgivelsene som man samarbeider med får betydning for de institusjonelle trekkene som utvikles og dette kan sees i forbindelse med departementet som DSB er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet og de

føringene som gis i den forbindelse om å samvirke ved andre både ved normaltilstand og ved kriser. Liaisonfunksjonen kan her sees som et uttrykk for at organisasjonen har en understøttende koordineringsrolle for departementet (Justis og beredskapsdepartementet 2022:3)

8 Konklusjon

Det generelle bildet som dannes ved denne studien er at liaisonfunksjonen i stor grad bidrar til å støtte opp under interorganisatorisk samarbeid og samvirke i statlig beredskapsarbeid. Noen av hovedfunnene ved studien er at liaisonfunksjonen i praksis fungerer som en informasjonsbærer mellom to ulike organisasjoner og at dette er i tråd med den tiltenkte funksjonen. Samtidig får man inntrykket av at denne funksjonen fremdeles er i prosess og det er blant annet mer å gå på når det gjelder å danne en formell veileder eller beskrivelse av hvordan rollen best mulig kan praktiseres. Ett funn ved denne studien er at liaisonfunksjonen bidrar til et økt nettverk på vegne av organisasjonen som det også viser seg at man bruker aktivt og i flere kontekster utover liaisonfunksjonen.

Informasjonsdeling nevnes som en av de viktigste formålene ved liaisonfunksjonen, og denne påstanden styres i denne undersøkelsen da det viser seg at liaisonfunksjonen bidrar til en lettere flyt av informasjon mellom organisasjoner, hvor veien ellers har vært tungvint, treg og gjerne formell. At liaisonen klarer å tilegne seg et godt nettverk ved tilsetning av rollen fremstår også som et grunnleggende viktig premis for å kunne nå frem til riktig informasjon via ulike kanaler. I den sammenheng fremstår det som relevant at liaisoner rekrutteres og velges ut med bakgrunn i tidligere kompetanse som utdanning, arbeidserfaring, fartstid innenfor feltet sitt og ut ifra eksisterende nettverk eller evne til å oppnå dette.

Disse kvalitetene virker til å ha stor betydning for hvilket utbytte organisasjonen vil ha av å sende liaison. På den andre siden fremstår det også som viktig at organisasjonene som tar i bruk liaison utarbeider detaljerte avtaler om formene for hvordan dette skal foregå med mottaksorganisasjonen, da det virker til å strukturere og forenkle arbeidet til liaisonen. Særlig viktig er det også at liaisonen blir tatt "under vingen" og utvises stor tillit i mottaksorganisasjonen, spesielt i de tilfellene hvor det kun sendes liaison en vei.

Når det gjelder egen organisasjons rutiner for å ivareta og opprettholde kontakt med den utsendte liaisonen kan man danne seg et inntrykk av at dette potensielt kan bli en fallgrube ved en utsendelse. Dersom organisasjonen ikke har sikret gode nok rutiner for hvor ofte man holder kontakten med den utsendte liaisonen og hvordan de har det i

etterkant av en utsendelse, kan organisasjonen risikere å gå glipp av verdifull informasjon spesielt når det kommer til læring og forbedringspunkter som kan gjennomføres. Det er også et gjennomgående tema som bringes opp av liaisonene selv at man er bevisst ved det som kalles stockholmsyndromet, og det virker som at en organisasjon som ikke er flinke nok til å holde god og tett kontakt med den utsendte liaisonen, vil være mest utsatt for en slik situasjon.

8.1 Veien videre

Ved denne studien fremstår det som om det er flere måter å være liaison på. Som tidligere nevnt i kapittel 6, kan man kanskje allerede her antyde 3 ulike måter å være liaison på. Det virker derfor som om liaisonfunksjonen med fordel kan inndeles i ulike kategorier og at disse ulike kategoriene er modne for en navnestandard. Denne studien har ikke nok informasjon til å gjøre en slik inndeling, men kan være en anbefaling til fremtidige studier å ta for seg hvordan disse ulike rollene materialiserer seg.

Det trekkes i tillegg flere steder på betegnelser som stammer fra det militære, blant annet biter jeg meg merke i at liaisonen gjerne omtales som liaisonoffiser. Jeg mener rollen er moden for å skille seg fra denne forståelsen fordi den i aller høyeste grad har beveget seg vekk fra det militære og inn i sivil sektor, i tillegg fremstår det her som at man opererer med et tydelig skille mellom den rådgivende funksjonen i det militære og hos politiet, og den informasjonsbærende rollen liaisonen har i det sivile. Dette tror jeg også kan bidra til å unngå eventuelle situasjoner hvor rollens arbeidsoppgaver vil være gjenstand for ulik tolkning.

9 Litteraturliste

- Aspøy, A. (2020). *Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap*. Hentet 09.05.2022, fra [https://snl.no/Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap](https://snl.no/Direktoratet_for_samfunnssikkerhet_og_beredskap)
- Berlin, J. M., & Carlström, E., D. (2011). *Why is collaboration minimized at the accident scene? A critical study of a hidden phenomenon*, *Disaster Prevention and Management: An Internal Journal*, Vol. 20 Issue: 2, pp. 159-171. DOI: <https://doi.org/10.1108/09653561111126094>
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- DSB (2020). *DSB årsrapport 2020*. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.
- DSB (2022). *Organisasjon*. Hentet fra: <https://www.dsb.no/menyartikler/om-dsb/organisasjon/>
- DSB (2022). *Ansvarsområder og roller*. Hentet 09.05.2022, fra <https://www.dsb.no/menyartikler/om-dsb/ansvarsomrader-og-roller/>
- DSB tema. (2017). *Nasjonal veileder for liaisonfunksjonen*. Skien: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
- DSB rapport. (2016). *HarBourEx15*. Skien: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.
- DSB tema. (2018). *Skogbrannsesongen 2018 - erfaringer og læringspunkter*. Skien: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.

- Ebers, M. (2015). *Interorganizational Relationships and Networks*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 12, 621-625.
- Engen, O. A. (2021). *Samfunnssikkerhet*. Hentet fra store norske leksikon, 09.05.2022: <https://snl.no/samfunnssikkerhet>
- Jensen, M. S. (2019). *Liaisonering i krisehåndtering - En kvalitativ studie av liaisonfunksjonen og hvordan den kan bidra til effektiv krisehåndtering*. Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2015-2016). *Politiets rolle i den nasjonale kriseledelsen*. Meld. St. 13. (2015-2016).
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2016-2017). *Risiko i et trygt samfunn - Samfunnssikkerhet*. Meld. St. 10, 2016-2017.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2020-2021). *Samfunnssikkerhet i en usikker verden*. Meld. St. 5, 2020-2021.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2022). *Hovedinstruks til Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap*. Hentet 11.05.2022, fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/3c537105c09c496d8a0b5540f3e82623/hovedinstruks-dsb-20221.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk. Regjeringen. (2020).

- Lima, G. (2021). *Liaison*. Store Norske leksikon, 09.05.2021, fra <https://snl.no/liaison>
- Lødding, E. (2013). *Rollefordeling og kommunikasjon mellom organisasjoner i kriseberedskap*. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Nilstun, C. (2022). *Bilateral*. Store medisinske leksikon, 16.02.2022, fra <https://sml.snl.no/bilateral>
- Nilssen, M. S. & Myhrvold-Hanssen, M.. (2014). *Mannen i midten - de nordiske liaisonoffiserenes rolle i internasjonalt politisamarbeid*. Politihøgskolen.
- NOU 2019:13. (2019). *Når krisen inntreffer*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
- NOU 2021:6. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien — Rapport fra Koronakommisjonen*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
- Ravndal, E. J. (2022). *Utenrikspolitikk*. Store norske leksikon, 23.02.2022, fra <https://snl.no/utenrikspolitikk#-Bi- og multilaterale relasjoner>
- Ravndal, V. (2017). *Hvordan forberede bilateral liaisonering?* Forsvarets Høgskole.
- Samfunnssikkerhetsinstruksen. (2017). *Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet*. FOR-2017-09-01-1349. Lovdata [https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2017-09-01-1349#KAPITTEL 6](https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2017-09-01-1349#KAPITTEL_6)
- Sørensen, J. L. (2017). *Samfunnssikkerhet og beredskap: Det norske beredskap- og krisehåndteringssystemet*. I Kristiansen E., Magnussen L. I., & Carlström E. (2017). *Samvirke – en lærebok i beredskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

9.1 Selvvalgt litteraturliste

Godkjent av veileder Sigrunn Tvedten, 16.05.2022.

Berlin, J. M., & Carlström, E., D. (2011). *Why is collaboration minimized at the accident scene? A critical study of a hidden phenomenon*, Disaster Prevention and Management: An Internal Journal, Vol. 20 Issue: 2, pp. 159-171. DOI: <https://doi.org/10.1108/09653561111126094> Antall sider: 12.

Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget. Kapittel 3. Antall sider: 19.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget. Kapittel 1, 2, 3 og 4. Antall sider: ca. 90.

Ebers, M. (2015). *Interorganizational Relationships and Networks*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 12, 621-625. Antall sider: 5.

Jensen, M. S. (2019). *Liaisonering i krisehåndtering - En kvalitativ studie av liaisonfunksjonen og hvordan den kan bidra til effektiv krisehåndtering*. Stavanger: Universitetet i Stavanger. Antall sider: 50.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS. Kapittel: 6, 7 og 9. Antall sider: 44.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk. Regjeringen. (2020). Kapittel: 4 og 15. Antall sider: 42.

Lødding, E. (2013). *Rollefordeling og kommunikasjon mellom organisasjoner i kriseberedskap*. Tromsø: Universitetet i Tromsø. Antall sider: 50.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. Antall sider: 23.

Nilssen, M. S. & Myhrvold-Hanssen, M.. (2014). *Mannen i midten - de nordiske liaisonoffiserenes rolle i internasjonalt politisamarbeid*. Politihøgskolen. Antall sider: 100.

NOU 2019: 13. (2019). *Når krisen inntreffer*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Kapittel 1, 5 og 6. Antall sider: 40.

NOU 2021: 6. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien — Rapport fra Koronakommisjonen*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Kapittel: 2 og 19. Antall sider: 47.

Ravndal, V. (2017). *Hvordan forberede bilateral liaisonering?* Forsvarets Høgskole. Antall sider: 50

Sørensen, J. L. (2017). *Samfunnssikkerhet og beredskap: Det norske beredskap- og krisehåndteringssystemet*. I Kristiansen E., Magnussen L. I., & Carlström E. (2017). *Samvirke – en lærebok i beredskap*. Oslo: Universitetsforlaget. Antall sider: 144.

Totalt antall sider selvalgt litteraturliste: 716.

Antall ord i oppgaven: 20 721.

10 Vedlegg

10.1 Intervjuguide

Før utsendelse av liaison fra organisasjonen:

- Kan du si litt om din tidligere erfaring?
- Hvilke forberedelser har du gjort før du ble utsendt?
- Hvordan har "egen" organisasjon forberedt deg for rollen når det gjelder oppgaver, ansvar, myndighet og funksjon? Altså hvilke rammer / forhåndskunnskap har du fått?
 - Hva var nyttig?
- Skulle du hatt mer kunnskap om noe?
 - I så fall hva slags kunnskap?
- Hva er dine oppgaver som liaison?
- Hvor mye informasjon har du tilgang til?
- Hvor bredt har du nådd ut med informasjonen du sitter på?
- Hva har du lyktes med?
- Hva slags utfordringer har du møtt på?

Beredskapsprinsipper

- Kan du fortelle om liaisonens rolle i forhold til de rådende beredskapsprinsippene i Norge som er ansvarsprinsippet, likhetsprinsippet, nærhetsprinsippet og samvirkeprinsippet.
- Kan du forteller om hvordan ditt daglige arbeid er knyttet opp mot beredskapsprinsippene?
- Fremmer eller hemmer rollen disse prinsippene?

Under tjenesten hvor liaisonen er utsendt til en annen organisasjon

- Hvilke oppgaver og aktiviteter driver man med ved utsendelse?
- Hvordan blir informasjonsflyt opprettholdt under tjeneste?
- Hva har du opplevd som krevende i disse situasjonene?

Mottakende organisasjon:

- Hva skjedde ved oppmøte, hvordan ble du møtt?
- Hvordan ble du ivaretatt?
- Det praktiske ved adkomst: adgang, arbeidsplass, teknisk utstyr og kontaktperson
- Åpne og vennlige?
- Hvordan fikk du tak i informasjon hos mottakende organisasjon?
- Var mottakende organisasjon tydelige til forventninger av deg?

Egen organisasjon:

- Hvordan foregikk kommunikasjonen med egen organisasjon?
- Kommunikasjonsflyten:

- Hvordan fungerte den?
- Møtte du på utfordringer her?
- Var det vanskelig å skille relevant og irrelevant informasjon i henhold til rapportering til egen organisasjon?

Generelt

- Behov for tydeliggjøring av instruks?
- Hva mener du burde gjøres annerledes?

10.2 Samtykkeskjema

Vedlagt er samtykkeskjema som ble brukt ved intervju av informanter:

Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet:

"Liaisoning mellom organisasjoner"

Dette er en forespørsel til deg om du ønsker å delta i intervju i forbindelse med forskningsprosjektet *Liaisoning mellom organisasjoner*. Skrevet gir informasjon om hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave om Liaisoning mellom organisasjoner tilknyttet masterstudiet i samfunnsanalyse ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Formålet med studien er å undersøke hvordan ordningen med liaisoner fungerer som en løsning på å få til kommunikasjonsflyt mellom organisasjoner, samt skape en bedre forståelse av hva Liaisoning er, og hvordan organisasjoner kan legge til rette for en hensiktsmessig liaisonutøvelse. Problemstillingen for prosjektet er: *Hvordan forstår liaisonen egen rolle og hvordan opplever de selv at de blir forstått av mottakende organisasjon?*

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg skal gjennomføre intervju med et utvalg av personer som har vært/er liaisoner i ulike offentlige organisasjoner.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuet er beregnet for å vare mellom 30- 60 minutter. Spørsmålene retter seg mot dine erfaringer med Liaisoning. Det er ønskelig at intervjuet tas opp på lydfil, slik at intervjuet kan transkriberes i etterkant. Disse dataene vil slettes når prosjektet er karaktervurdert av Universitetet i Sørøst-Norge, som er senest 31.01.2022.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i studien. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da slettes. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å

trekke deg. Ta kontakt med meg eller min veileder Sigrunn Tvedten dersom du ønsker å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg og veileder som vil ha tilgang på personopplysninger om deg (underskrift på samtykkeerklæringen og lydfil fra intervjuet). Når dette skrivet er signert av deg vil det oppbevares på en slik måte at det ikke er mulig å spore intervjuet tilbake til deg. Navnet ditt vil bli kodet om og filen vil ha passord.

Hvis tillatelse gis:

- vil du bli henvist med organisasjonstilhørighet i teksten i endelig publikasjon
- kan det benyttes direkte sitat i endelig publikasjon

Dine rettigheter

- Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet? Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.10.2021. Når oppgaven er karaktervurdert (senest 31.01.2022) vil samtykkeerklæringen med din underskrift makuleres, og lydfilen med intervjuet på vil slettes.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Student Beate Kristin Bergene, på beate.bergene@gmail.com
- Veileder ved Universitetet i Sørøst-Norge, Sigrunn Tvedten, på sigrunn.tvedten@usn.no.

Med vennlig hilsen
Sigrunn Tvedten
(Forsker/veileder)

Beate Kristin Bergene
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Liaisonering mellom organisasjoner*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at jeg henvises til med organisasjonstilhørighet i publikasjon
- at det benyttes direkte sitat i publikasjon

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.01.2022.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)