



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Hvordan forberede bilateral liaisonering?

*Hvordan blir bilaterale liaisonoffiserer selektert,
kvalifisert og ledet i dagens forsvarssektor*

Varg Ravndal

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
Høst 2017

Forord

Som heltids masterstudent i Forsvaret er man privilegert og har få bekymringer i livet. Det har derfor vært med undring jeg har opplevd at utfordringene på veien til en mastergrad i hovedsak har ligget i Forsvarets eget høgskolesystem. Drivkraft og engasjement har blitt effektivt bremsset, og det er en kjølig holdning til det akademiske arbeidet som studentene gjør. Et eksempel kan være at man står alene som student ovenfor godkjenningmyndigheter både innad og utenfor høgskolen. Mangelen på nødvendig og tidsriktig informasjon er betenkelig. I tillegg var prosessene mot Forsvarets personell- og vernepliktssenter krevende. Studentene er overlatt til å selvstendig måtte ta ansvar for prosesser som de ikke har forutsetninger til å forstå. Kontrasten har vært en forsvarssektor som har møtt meg med åpne armer, ærlighet og entusiasme for oppgavens tematikk.

På grunn av få kilder om liaisonering og liaisonfunksjonen måtte dette bli en utforskende oppgave. Bredden i datainnsamlingen har gitt mange funn. En masteroppgave har allikevel begrenset plass til å gjøre rede for disse, så det ble nødvendig å begrense nedslagsfeltet. Oppgaven fokuserer derfor på seleksjon, kvalifisering og ledelse. Etter hvert som man fikk en større forståelse for liaisontjenestens varierte art ble det klart at tematikken bør studeres ytterligere. Datainnsamlingen har også avdekket andre områder som er verd videre studier. Jeg har derfor satt av et eget kapittel med forslag til mulige tema for fremtidige studier.

Det er mange å takke for at oppgaven til syvende og sist ble realisert. I en særstilling står min forlovede. Inspirasjon, diskusjon, deltakelse og konstruktivt samarbeid er nøkkelord. Denne oppgaven er like mye din fortjeneste som min. Jeg vil selvsagt takke mine veiledere for støtte, kritikk og konstruktive tilbakemeldinger gjennom et helt år. Det har vært mye rart vi har måttet forholde oss til. Det er bra dere har stayer-evner. Takk til Torkil for støtte og endeløse diskusjoner. Samtlige informanter fortjener en kjempestor takk for en utrolig ærlig, redelig og utfyllende introduksjon og redegjørelse om tematikken. Dere trampet opp med armene fulle av dokumenter, eller dere fant nedstøvede permer i hyllene deres, dere hadde tenkt og lest på forhånd. Dere stilte forberedte og fyrte løs med hele deres arsenal. Supert! Jeg kunne lene meg tilbake og bare ta imot. Og så er det alle dere andre som møtte meg med engasjement og bidragsglede: Borghild, Knut Egil, Esben, Thor Helge, Stig, Joar, Martin Gustav, Jason, Michael og Kristine. Dere vet hvem dere er. Mange av dere gikk sikkert i svart når jeg tok kontakt for n-te gang. Men dere var der. Tusen takk for alle bidrag, kritikk og konstruktivitet!

Sammendrag

Oppgaven ser på hvordan forsvarssektoren gjør norske offiserer i stand til å liaisonere opp mot internasjonale partnere. Politiske myndigheter vektlegger internasjonalt samvirke og samarbeid tungt i en sikkerhetspolitisk kontekst. Man ledes derfor til å tro at liaisonering opp mot våre allierte og partnerland er sentralt regulert, med klare formål og strukturer. Oppgaven avdekker et annet bilde.

Gjennom dybdeintervjuer har forsvarssektorens seleksjons-, kvalifiserings- og ledelsesprosesser for liaisontjeneste blitt forsøkt belyst. Oppgaven ser på de verktøyene som er tilgjengelig for seleksjon av offiserer til en stilling eller en funksjon. Viktige seleksjonskriterier fremkommer i oppgaven, og flere av kriteriene skiller seg betydelig fra hva man normalt leter etter hos en militært ansatt. Videre så avdekker oppgaven klare kvalifiseringskrav, samtidig som det blir klart at kvalifiseringskravene i liten grad etterkommes. Dette til tross for at det finnes en rekke muligheter for kompetanseheving for offiserene som skal ut i internasjonal tjeneste. Kompetansehevingstiltakene blir strukturert og presentert i teksten. Oppgaven presenterer en helt vanlig ledelsesmodell og tilpasser den liaisontjenesten. Forsvarssektorens ledelse av de internasjonale offiserene blir gjennomgått og analysert. Det fremkommer en rekke funn, og blant de viktigste funnene er at forsvarssektoren preges av en manglende helhetstenkning og fremstår som fragmentert i forhold til fagfeltet liaisonering.

Et av de viktigste ledelsesverktøyene i forhold til liaisontjenesten er den instruksen som offiseren blir presentert. Sjefen har gjennom liaisoninstruksen definisjonsmakt og skal redegjøre for hvordan offiseren skal utøve sitt virke. Oppgaven ser på en rekke norske instruksjoner og trekker også inn andre lands tilnærminger for sammenligningens skyld. Datagrunnlaget er strukturert og analysert, og resultatet presenteres som et forlag til en referanseinstruks. De norske instruksene blir analysert i forhold til referanseinstruks, og den enkelte instruks sine styrker og svakheter presenteres. De viktigste funnene er igjen den manglende helhetstenkningen og den fragmenterte tilnærmingen forsvarssektoren har til tematikken. I tillegg ser man at det mangler klare føringer for sluttrapportering.

Oppgaven har sett på en fungerende liaisontjeneste som har mange muligheter til å bli enda bedre. Med få og enkle tiltak kan forsvarssektorens ledelse få større utbytte av tjenesten.

Summary

This thesis looks at how the Norwegian Defense Sector produces and manages capable liaison officers for international partner engagement. Political authorities emphasize the need for international collaboration and cooperation within the context of the defense and security domain. Thus one may believe that liaison with allies and partner countries is strictly regulated with a clear aim and purpose and robust organizational structures. The thesis uncovers a different truth.

Through in-depth interviews, an attempt is made to unveil the policy of selection, qualification and management processes within the liaison service. The thesis looks at the available tools for selection of officers to liaison service. Important selection requirements appear throughout the analysis and many of those differ considerable from what is normally appreciated for military personnel. The analysis also identifies several qualification requirements. Simultaneously, it becomes clear that the defense sector is not always complying with those requirements, even though the tools to do so are readily available. The measures available to increase competence is presented and structured in the thesis. The thesis presents a quite ordinary management model and adjusts it appropriately for the liaison service. The defense sector's management of the international officers is discussed and analyzed. There are several findings, and among those are the defense sector's incoherency and fragmented nature with regard to the liaison profession.

One of the most important management tools is the liaison instruction. Through this instruction the commander has definition power and describes how the officer is expected to conduct the service. The thesis looks at several Norwegian instructions and compares them between themselves and to instructions from other countries. Information extracted from the instructions is structured and analyzed, and the result of this work is presented as a suggested reference instruction. The Norwegian instructions are compared with the reference instruction, and strengths and weaknesses are presented. Yet again the most important findings are a lack of coherency and a fragmented approach to the topic. There is also identified a lack of a clear policy with regard to demanding final reports after end of tour.

The thesis has looked into a fairly good liaison service that could easily improve. With a few and simple adjustments, better oversight and effects could be achieved for the liaison service.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSING	2
1.2 DISPOSISJON	3
1.3 BEGREPSAVKLARINGER	3
Liaisonoffiser	3
Notoritet	4
Bilateral	4
Standpunkt	4
1.4 METODE	4
Kvalitativ metode	5
Kvantitativ metode	9
Svakheter	10
2 Analyse av intervju	11
2.1 LIAISONERINGENS FORMÅL	11
2.2 SELEKSJON	12
Utlysning	12
Stillingsbeskrivelse	12
Håndplukking av kandidater	13
Bakgrunnsinformasjon	13
Intervju	13
Observasjon	14
Seleksjonskriterier	14
Ad hoc liaison	16
Blir de riktige selektert til jobben?	16
2.3 KVALIFISERING	17
Hvilken kunnskap skal tilføres?	17
Hvordan skal kunnskapen tilføres?	20
Er kvalifiseringen god nok?	25
2.4 LEDELSE	25
Rammebetingelser	25
Tillit	26
Ledelsesverktøy	27
Ledelse i praksis	34
3 Analyse av instruks	39
3.1 GENERISK INSTRUKS FOR US JOINT TASK FORCE (JTF) LIAISONOFFISERER	39
3.2 GENERISK INSTRUKS FOR NATO JOINT TASK FORCE LIAISONOFFISERER	39
3.3 INSTRUKS FOR FORSVARSATTACHÉER VED NORSKE UTENRIKSSTASJONER	39
3.4 RETNINGSLINJER/INSTRUKS FOR ARBEIDET FOR ANSATTE FRA FORSVARSDEPARTEMENTET OG FORSVARET VED AMBASSADEN I AMMAN	40
3.5 INSTRUKS FOR SJEFEN FOR NORSK NATIONAL MILITARY REPRESENTATIVE VED SHAPE	40
3.6 GENERISK INSTRUKS FOR NORSK SENIOR NATIONAL REPRESENTATIVE	41
3.7 GENERISK INSTRUKS FOR LIAISONLAG VED FORSVARETS OPERATIVE HOVEDKVARTER	41
3.8 INSTRUKS FOR PERSONELL SOM TJENESTEGJØR VED FLAG OFFICER SEA TRAINING (FOST)	42
3.9 VEILEDNING FOR LIAISONOFFISEREN	42
3.10 NASJONAL VEILEDER FOR LIAISONFUNKSJONEN	42
3.11 REFERANSEINSTRUKS	43
Instruksens komponenter	43
3.12 VURDERING AV DE NORSKE INSTRUKSENE	46
Sammenstilling av instruksene	46
Forskjell mellom kommandonivå	48
Fellesnevner	48
Styrker	49

Svakheter	49
4 Forslag til videre arbeider med temaet	51
5 Konklusjon	52
Forkortelser og begreper	55
Litteraturliste	56
Vedlegg A - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring i forbindelse med intervju	58
Vedlegg B - Intervjuguide	59
Vedlegg C - Agenda 'Internasjonalt forum'	60
Vedlegg D - Informerende e-post i forkant av spørreundersøkelsen	61
Vedlegg E - Spørreundersøkelse	62
Vedlegg F - Uttrekk fra generisk instruks for US JTF liaisonoffiserer	66
Vedlegg G - Uttrekk fra generisk instruks for NATO JTF liaisonoffiserer	71
Vedlegg H - Uttrekk fra instruks for forsvarsattachéer ved norske utenriksstasjoner	75
Vedlegg I - Uttrekk fra retningslinjer/instruks for arbeidet for ansatte fra FD og Forsvaret ved ambassaden i Amman	78
Vedlegg J - Uttrekk fra instruks for sjefen for NMR NOR/SHAPE	80
Vedlegg K - Uttrekk fra generisk instruks for SNR	82
Vedlegg L - Uttrekk fra generisk instruks for liaisonlag ved FOH	84
Vedlegg M - Uttrekk fra instruks for personell som tjenestegjør ved FOST	85
Vedlegg N - Uttrekk fra veiledning for liaisonoffiseren	87
Vedlegg O - Uttrekk fra nasjonal veileder for liaisonfunksjonen	89

1 Innledning

Quando a Roma vai, fai come vedrai

(St. Ambrosius av Milano, 387)

Regjeringen sier at sikkerhetspolitikkenes hovedmål sikres gjennom et bredt sett av politiske, militære, folkerettslige, diplomatiske og økonomiske virkemidler (Regjeringen, 2016). Norsk sikkerhet er nært knyttet til utviklingstrekk og hendelser utenfor Norge. I en stadig mer globalisert verden er det slik at konflikter i andre verdensdeler påvirker norsk sikkerhet. Det er viktig å forstå de grunnleggende endringene og tilpasse politikk og virkemidler. Internasjonalt politisk samarbeid og alliansesamarbeid er helt sentrale virkemidler i ivaretagelsen av norsk sikkerhet. Norsk sikkerhet trygges best gjennom et forpliktende, kollektivt samarbeid med allierte.

Det overstilte er mer eller mindre ordrett gjengitt fra Regjeringens eget artikkel om sikkerhetspolitikk på Regjeringens nettsider. Norge har til enhver tid flere hundre tjenestegjørende militære statsansatte på jobb i utlandet (Forsvarsstaben (FST), personlig kommunikasjon, 24. februar 2017). Denne aktiviteten gjenspeiler det norske politiske engasjementet og er et resultat av en overordnet sikkerhetspolitisk strategi. Norsk militær tilstedeværelse utenfor landets grenser er i tråd med denne strategien. Det overordnede målet for aktiviteten kan være å understøtte norsk sikkerhetspolitikk, påvirke samarbeidspartnere, få informasjonstilgang, akkumulere kunnskap og videreformidle denne informasjonen og kunnskapen.

Til tross for enkelte større norske bidrag, så er den norske militære tilstedeværelsen hovedsakelig spredt tynt ut over. Det er ofte bare en person som alene bærer det norske flagget i en utenlandsk organisasjon. For de ansvarlige hjemme i Norge betyr det at de må forholde seg til svært mange enkeltpersoner. Det vil være en utfordring å få så mange personer på så forskjellige steder til å være samstemte og handle på den beste måten for å støtte opp om et felles mål. I NATO omtales dette som enhetlig innsats (NATO Standardization Office, 2017, s. 27) og det amerikanske Forsvaret tar utgangspunkt i at enhetlig innsats oppnås enten gjennom enhetlig kommando eller samarbeid på tvers (Chairman of the United States Joint Chiefs of Staff, 2016, s. 24-26). Enhetlig innsats kan

reduseres av silotenkning¹, kriseplanlegging, forskjellige kjerne-/primæroppdrag og avvikende organisasjonsprosesser- og kultur. Hvis man ikke koordinerer tilstrekkelig kan man tolke nasjonale retningslinjer forskjellig, utvikle forskjellige mål og metoder og ha forskjellige prioriteringer, slik at man ikke handler samstemt mot de nasjonale målene.

1.1 Problemstilling og avgrensning

Oppgaven vil se på hvordan forsvarssektoren legger til rette for det internasjonale samarbeidet som er så viktig for Regjeringen i den sikkerhetspolitiske konteksten. Det er naturlig å rette fokuset mot det personellet som er utstasjonert og se på hvilken strategi forsvarssektoren har for at disse skal handle i henhold til de overordnede politiske signal og føringer.

Problemstillingen er:

- Hvordan selekteres, kvalifiseres og ledes en offiser til bilateral liaisontjeneste for mest effektiv måloppnåelse?

Disse offiserene er Norges øyne og ører der ute. Norge er avhengig av slike offiserer for å kunne imøtekomme Regjeringens sikkerhetspolitiske ambisjoner i en verden i stadig endring. Disse skal forstå hva som rører seg, og skal rapportere dette tilbake til de som måtte trenge det. Det er rimelig å anta at det er stor grad av sentral ledelse og målrettet seleksjon og kvalifisering på grunn av tematikkens sensitivitet og nødvendigheten av å fremstå med én stemme på den internasjonale arenaen.

Oppgaven ser bare på norske offiserer. Allierte land har lange tradisjoner for å benytte også annet militært personell, omtalt ved fellesbetegnelsen 'Other Ranks', forkortet OR. Dette gradssystemet er nylig innført i Norge, men det har ennå ikke tatt full effekt. Siden Norge er i en overgangsfase vil oppgaven se bort fra OR-personell. Man finner mange offiserer som liaisonerer nasjonalt. Oppgaven ser kun på liaisonering i den internasjonale konteksten. Effektiv måloppnåelse brukes her som et abstrakt begrep og vil ikke bli drøftet i særlig grad. Begrepet henviser til resultatene liaisonen jobber for å oppnå. Oppgaven vil i liten grad se på hva en liaison gjør. Fokuset vil være å undersøke hvordan liaisonen selekteres, ledes og settes i stand til å løse sine oppgaver.

¹ Med silotenkning menes manglende helhetstenkning, en orientering inn mot egen organisasjon og manglende insentiver for å ta ansvar utover egen organisasjon. Man kan betrakte organisasjonen som en silo med massive vegger som hindrer utsikten til det utenfor.

1.2 Disposisjon

Oppgaven er delt inn i to deler. Kapittel to presenterer og strukturerer informasjonen som har fremkommet gjennom intervju. Informasjonen drøftes fortløpende på bakgrunn av nyansene i intervjuene, uformelle samtaler og observasjoner som ble gjennomført med forsvarssektoren fra januar til mai 2017 og utvalgte artikler. I kapittel tre presenteres, struktureres og drøftes de instruksene som er omtalt i intervjuene. I tillegg trekkes instruksene som ikke styrer norske forhold inn for sammenligning. Instruksene vies mye plass siden de utgjør en stor del av den formelle ledelsen av liaisons.

1.3 Begrepsavklaringer

Liaisonoffiser

Studieprosjektet har ikke avdekket en overordnet norsk definisjon av liaisonoffiser som benyttes av forsvarssektoren. Det uttrykkes sågar at det ikke er ønskelig med en overordnet definisjon, da dette kan begrense en fri tolkning av hva som skal ligge i begrepet.ⁱ I mangelen av en norsk definisjon er det naturlig å se til NATOs definisjon av 'liaison' (NATO Standardization Office, 2016a, s. 104). Undersøkelser² viser at norske avdelinger i varierende grad kjenner til NATOs definisjon. I tillegg er deler av den bilaterale liaisontjenesten ikke opp mot allianseland. Det er derfor bare delvis hensiktsmessig å benytte NATOs terminologi i oppgaven. Det ble nødvendig å lage en definisjon for bruk i oppgaven og den er brukt i all datainnsamling til prosjektet.

Med liaisonoffiser menes en offiser som forestår kommunikasjon og koordinering mellom to organisasjoner. Liaisonen er avgivende organisasjons bindeledd opp mot en vertsorganisasjon, er tilstede hos vertsorganisasjonen og er avgivende sjefs representant ved vertsorganisasjonen.

Av denne definisjonen kan det utledes at liaisonoffiser er en funksjon som kan tillegges en hvilken som helst stilling. En offiser kan derfor være liaisonoffiser uavhengig av hvilken stilling som bekles. Definisjonen oppleves som gjenkjennbar og bifalles av flere informanter.ⁱⁱ Det fremheves som viktig at det gjøres klart at man jobber i to organisasjoner, at man representerer sjefen og at de som ikke er liaisonoffiserer blir ekskludert.

² Uformelle samtaler med forsvarssektoren i perioden januar til mai 2017, samt konkrete spørsmål under intervjuene.

Notoritet

Notoritet i juridisk sammenheng betyr at noe er etterselselig og kontrollérbar (Jusinfo, u.å).

Denne oppgaven benytter begrepet notoritet på samme måte for å fremheve viktigheten av at informasjon er sporbar og kontrollérbar.

Bilateral

I utenriks- og sikkerhetspolitikken benyttes begrepet bilaterale relasjoner om den kontakten som foregår mellom to land (Store norske leksikon, 2015). Kontakt mellom flere enn to land kalles multilaterale relasjoner. Men begrepet bilateral benyttes også for å påpeke det tosidige i et forhold, uten at dette knyttes opp mot internasjonale relasjoner. Se eksempelvis Store medisinske leksikons artikkel om bilateral (Store norske leksikon, 2017). Liaisonen befinner seg i kontaktflaten mellom to organisasjoner og forholder seg til begge parter. Oppgaven benytter derfor begrepet bilateral liaisonoffiser for å reflektere både det utenriks- og sikkerhetspolitiske aspektet og virkningsfeltet mellom to organisasjoner. Noen bilaterale liaisoner vil jobbe multilateralt i en utenriks- og sikkerhetspolitisk kontekst på grunn av vertsorganisasjonens karakter. Oppgaven fremhever ikke disse tilfellene, da det ikke gir viktige føringer for drøftingen.

Standpunkt

Et standpunkt har mange erstatningsord. I litteraturen finner man syn, synspunkt, ståsted, agenda, linje, politikk, policy og flere. For å ensrette ordlyden bruker oppgaven stort sett 'standpunkt' eller 'norsk standpunkt' når slike forhold omtales.

1.4 Metode

Oppgavens fokus på liaisoner har vært utfordrende med tanke på teorigrunnlag. Det er ikke avdekket teori som dekker det som oppgaven ønsker å belyse. Som Jacobsen (2015, s. 79) skriver, så vil konkretisering forutsette kunnskap om et fenomen. Oppgaven har derfor vært av en utforskende art. For å svare på problemstillingen ble det opprinnelig valgt en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2015, s. 127). Dette refereres ofte til som 'mixed methods' (Creswell, 2014). Studieprosjektet er meldt inn til og godkjent av personvernombudet for forskning.³

Det lot seg ikke gjøre å gjennomføre den kvantitative delen fullt ut. Forsvarets høyskole (FHS) var ikke i stand til å legge til rette for en spørreundersøkelse innenfor de tidsrammene

³ Prosjektnummer 54790

som gjelder for oppgaven. Men den kvantitative delen ble gjennomført parallelt med den kvalitative delen helt frem til innleveringsfristen og det har vært en betydelig påvirkning mellom de to metodene. Det kvantitative arbeidet blir derfor presentert som en del av det totale produktet. Konsekvensen av bortfallet av spørreundersøkelsen er at kildetilfanget går noe ned. Dette gjør at oppgavens konklusjon står svakere enn intensjonen opprinnelig var. Konklusjonen vurderes likevel å ha god gyldighet.

Kvalitativ metode

Primærkildene er intervjuer og observasjoner. I mangelen av et teorigrunnlag ble det viktig å innhente informasjon som var tidsriktig og nær fenomenets essens. Dybdeintervju av personell som utøver eller nylig har utøvd liaisonfunksjonen eller ledet sådanne ble vurdert som den beste kilden til informasjon. Gjennom intervjuer og observasjoner hadde forfatter i tillegg muligheten til å interagere med kildene og få forslag til andre informanter og aktiviteter med informasjon om tematikken. Sekundærkildene er instruksjer, samt artikler om tematikken.

Dybdeintervjuer

Det er gjennomført fjorten dybdeintervjuer i forbindelse med oppgaven. For å øke mengden informasjon som kunne samles inn, er informantene anonymisert. Det ble vurdert at anonymisering ville få informantene til å snakke friere. Informantene ble tilsendt et informasjonsskriv med samtykkeerklæring (vedlegg A) og intervjuguide (vedlegg B) noen dager i forkant av intervjuet. Før intervjuet startet, signerte informantene samtykkeerklæringen. Det ble benyttet båndopptaker under de fleste intervjuene. Unntaket er intervjuene hos FST og Forsvarets operative hovedkvarter (FOH). Referanser til intervjuene med FST og FOH er godkjent av informantene før publisering av oppgaven. På grunn av oppgavens utforskende art og utvalgets sammensetning ble intervjuene gjennomført som semi-strukturerte intervjuer (Jacobsen, 2015, s. 150; Ringdal, 2013, s. 242).

Utvalget var informanter som har eller har hatt lederansvar for liaisoner, og informanter som er eller har vært liaison. Alle informantene har flere års erfaring innenfor tematikken. Fordi mange informanter hadde relevant erfaring i begge kategoriene ble det utviklet kun en intervjuguide. Utvalget skulle dekke alle organisatoriske nivå i forsvarssektoren. Det ble ikke gjort forsøk på å dekke bredden av Forsvarets avdelinger. Det ble intervjuet seks personer innenfor liaisonkategorien, som bestod av forsvarsattachéer, medarbeidere ved National Military Representative Norway ved Supreme Headquarters Allied Powers Europe (NMR

NOR/SHAPE), Senior National Representatives (SNRs) i allianseland og utsendte medarbeidere fra FST og avdelinger i Forsvaret. Det ble intervjuet åtte personer innenfor lederkategorien. Disse personene arbeidet enten i Forsvarsdepartementet (FD), FST, FOH eller i avdelinger som hadde utsendte medarbeidere. I tillegg var det fem personer fra lederkategorien som redegjorde for utøvende liaisontjeneste som en følge av tidligere tjeneste. Syv informanter hadde erfaringer fra to eller flere forskjellige liaisonsfunksjoner. Totalt representerer utvalget relevant kunnskap og erfaring om oppgavens tema. Den store spredningen av utvalget sikrer at nyanser og forskjellige perspektiver fremkommer og styrker konklusjonen.

Oppgavens forfatter har selv lang operativ erfaring og har flere ganger vært i utlandet på forskjellige tjenester. Forfatteren har flere ganger samarbeidet tett med personell i utenlandstjeneste og har aktivt gjort observasjoner i løpet av studieprosjektet. Dette kan ha gitt en intervjuereffekt (Jacobsen, 2015, s. 242). Intervjuereffekten er forsøkt redusert ved at informantene i stor grad har styrt intervjuet og at intervjuet i liten grad har vært tidsbegrenset.

Det store antall informanter har gitt et stort datatilfang og mye står ubrukt etter ferdigstilling av oppgaven. Det ble nødvendig å fokusere analysen på noen få temaer som fremkom hos de fleste informantene. De tre hovedtemaene 'seleksjon', 'kvalifisering' og 'ledelse' sammenfaller i stor grad med oppgavens problemstilling. Hovedtemaet 'liaisoneringens formål' danner grunnlaget for de øvrige hovedtemaene og er derfor drøftet først.

Informantkategorier

For å enkelt skille mellom informantenes bakgrunn gjennom oppgaven gis informanter med lederansvar og tidligere liaisonerfaring en A-benevnelse, utøvende liaisoner en B-benevnelse og informanter med lederansvar uten tidligere liaisonerfaring en C-benevnelse. Informantene kategoriseres på tre ulike vis. De kategoriseres som en person med en liaisonfunksjon eller en person med en lederfunksjon ovenfor liaisoner (se Tabell 1).

Tabell 1: Funksjon

Liaison	Leder
A1	A1
A2	A2
A3	A3
A4	A4
A5	A5
B1	C1

B2	C2
B3	C3
B4	
B5	
B6	

Informantene kategoriseres også etter tilhørighet til departement, forsvarsstab, hovedkvarter og avdeling (se Tabell 2).

Tabell 2: Tilhørighet

FD	FST	FOH	Avdeling
A1	A1	C1	A5
A2	A3	B5	B2
A4	B3		C3
B1	B4		
B6	B5		
	C2		

For analysens del så kategoriseres informantene i kommandonivå (se Tabell 3). Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) (Forsvarsstaben, 2014, s. 9) bruker kommandonivå for å beskrive hvordan politiske ambisjoner blir omsatt til militære handlinger. Kommandonivåene deles inn i politisk, militærstrategisk, operasjonelt, taktisk og stridsteknisk nivå. I oppgaven omtales militærstrategisk som strategisk nivå.

Tabell 3: Kommandonivå

Politisk	Strategisk	Operasjonelt	Taktisk	Stridsteknisk
A1	A1	A3	A5	B2
A2	A2	A5	C3	C3
A4	A3	B3		
B1	A4	B5		
B6	B1	C1		
	B4			
	B6			
	C2			

Oppgaven vil referere til informantene underveis i intervjuanalysen ved å benytte benevnelsen. Informantene blir referert gjennom bruk av sluttnoter. Setninger som er forbundet til sluttnoter er derfor å betrakte som parafraser fra intervjuene. Kategoriene vil

komme til sin rett i drøftingen, der funksjon, tilhørighet og kommandonivå vil danne grunnlaget for konklusjonen.

Analyse av intervju

FHS sine retningslinjer for gjennomføring av intervju innebærer at intervjuene skal transkriberes nøyaktig med fyllord, interjeksjoner og lydmalende ord, samt at gestikulering skal fremkomme. Det ble tidlig klart at til tross for at svært mye tid brukes på denne arbeidsformen, så gir den lite informasjon og oversikt. Det ble skrevet 600 sider tekst, og det var vanskelig å navigere i den store datamengden. Det var derfor nødvendig å jobbe parallelt på en annen måte, til tross for at dette økte arbeidsbyrden betraktelig. Den alternative metoden ble gjennomført ved at opptakene av intervjuene ble lyttet til gjentatte ganger og ble brukt til å lage et kategorihierarki over samtaleemnene. Det ønskede kategoriutvalget ble underlagt ytterligere lytting og analyser før informantenes uttalelser ble overført til tekst med tidsstempel for referanse til lydfilen. Sistnevnte metode krever noen andre verktøy og arbeidsteknikker enn skolens metode, men dette muliggjøres av den teknologirevolusjonen samfunnet har opplevd de siste år. Metoden fremstår som mer etterrettelig og effektiv, samtidig som den kan gi oppgaven større gyldighet og pålitelighet.

Observasjoner

Forfatteren har deltatt på tre aktiviteter og det følger en kort beskrivelse av hver aktivitet. Observasjoner gjennom disse aktivitetene har gitt et ytterligere datagrunnlag. Notatene fra aktivitetene er sammenstilt med intervjudataene og blir forløpende brukt i intervjuanalysen for å gi større kontekst og validitet til analysen.

FST arrangerer halvårlige seminarer under tittelen 'Internasjonalt forum' (FST, personlig kommunikasjon, 24. februar 2017). Dette todagersseminaret har til hensikt å samle alle avdelinger som har personell i utenlandstjeneste for å gjøre opp status og gi overordnet myndighet mulighet til å styre aktiviteten. Forfatteren deltok på et slikt seminar våren 2017 og ble introdusert for seminarets deltakere. Seminarets agenda (vedlegg C) gir bedret forståelse av hvordan FST forsøker å samkjøre håndteringen av personell i utlandet.

FD arrangerer forsvarsattachékurs for nyansatte forsvarsattachéer og SNRs (FD, personlig kommunikasjon, 5. april 2017). Kurset har hatt forskjellige tilretteleggerinstitusjoner og ble i 2017 gjennomført av FHS sjefskurs. Forfatteren deltok på deler av kurset og fikk innsyn i kursets pensum og timeplan.

Våren 2017 var forfatteren elev ved Forsvarets stabsskoles (FSTS) modul i 'Fellesoperasjoner' (FOPS). Modulen inneholdt en to-ukers øvelse 'Exercise Joint Effort 2017' (EXJE17), som simulerer et NATO-hovedkvarters planlegging og gjennomføring av en NATO-operasjon. Som et ledd i øvelsen måtte hovedkvarteret håndtere mottak av en FN-liaison og forfatteren fikk muligheten til å forstå både planverk, instruksjoner og praktisk gjennomføring av et slikt mottak.

Sekundærkilder⁴

Gjennom dialog med FD, FST, FOH, NMR NOR/SHAPE, KNM Tordenskjold (KNMT) og Haakonsværn operasjonsavdeling (HOS Ops) har forfatteren fått tilgang til instruksjoner som foreligger for bilaterale liaisons. Instruksene er analysert og underbygger den informasjonen som kommer frem fra intervjuene. Forfatter har også sett på amerikanske og NATO-instruksjoner for liaisontjeneste for å kunne sammenligne den norske tilnærmingen opp mot andre lands praksis. Instruksene har kommet forfatter i hende gjennom FSTSs amerikanske elever, søk i NATOs ugraderte databaser og internettsøk. En amerikansk og en NATO-instruks er analysert.

Artikkelen 'Reflections of a Liaison Officer' (McKay, 2016) har som et av få dokumenterte vitnesbyrd fra liaisontjeneste vært viktig for å forstå oppgavens tema.

Kvantitativ metode

For å få en større avstand til dataene som studeres og for å øke objektiviteten var det tenkt gjennomført en spørreundersøkelse (Ringdal, 2013, s. 104-105). Spørreundersøkelsen ble godkjent av FHS gjennom Forskning- og utviklingsnemnda (FoU-nemnda). Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS) skulle utlevere kontaktinformasjon til utvalget til Forsvarets mediesenter (FMS). Dette skjedde ikke. FMS var med på å utvikle og administrerte informasjonse-posten (vedlegg D) og den elektroniske undersøkelsen (vedlegg E) og skulle utlevere anonymiserte data til forfatter. Spørreundersøkelsens anonymiserte datagrunnlag skulle slettes etter publisering av oppgaven.

Da Forsvaret ikke har en entydig definisjon av liaisonoffiserer ble det umulig å rette spørreundersøkelsen til en definert gruppe. Utvalget ble derfor satt til å være alle offiserer

⁴ Prosjektet kunne ha tatt for seg stillingsbeskrivelsene for offiserer i internasjonal tjeneste. Stillingsbeskrivelsene vil være en instruks i seg selv og vil kunne underbygge oppgavens konklusjoner. En analyse av stillingsbeskrivelsene ble valgt bort på grunn av dokumentenes sensitivitet, men kan gjøres for eventuelle senere studier.

som er eller har vært i internasjonal tjeneste siste fem år. Dette utvalget vil kunne ekskludere personell med tjenestested i Norge som jobber opp mot andre lands avdelinger, og dette må derfor anses som en svakhet ved undersøkelsen. I undersøkelsen skal respondenten gjøre en selvstendig vurdering om han eller hun anser seg å være en liaisonoffiser basert på studieprosjektets definisjon. Personell som ikke anser seg å være en liaisonoffiser får undersøkelsen terminert. Med denne metoden får man et tall på hvor mange av det totale utvalget som subjektivt anser seg som liaisonoffiser. Dette er ett viktig parameter. Svarprosenten i forhold til utvalget var forventet å være lav. Demografiske data er av liten betydning for prosjektet. Demografiske dataspørsmål er derfor redusert til et minimum for å øke graden av anonymisering. Spørreundersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse og gir et bilde av virkeligheten på et bestemt tidspunkt (Ringdal, 2013, s. 146-147). Spørreundersøkelsen har elementer av en langsgående design i seg, ved at utvalget spenner over de siste fem år. Hendelser bakover i tid vil være gjenstand for forvrengning ved at respondentenes hukommelse kan settes på prøve. Det sentrale ved spørreundersøkelsen var å se om spørreundersøkelsens større utvalg underbygger informantenes beskrivelse av virkeligheten. Det ville også vært enklere å avdekke mønstre gitt undersøkelsens større utvalg.

Svakheter

Kvalitativ og kvantitativ undersøkelse ble utviklet samtidig. Dette kan ha svekket oppgaven. Det ville vært ønskelig å først gjennomføre kvalitative undersøkelser og deretter gjort kvantitative undersøkelser for å teste funnene fra den kvalitative konklusjonen. Masteroppgavens tidsperspektiv legger ikke forholdene til rette for en slik tilnærming.

Oppgaven styrer hovedsakelig unna temaene økonomi og bevilgningssituasjon. De omhandles kun abstrakt og innlemmes i oppgaven i det bredere begrepet ressurstilgang. Økonomi og bevilgninger påvirker definitivt liaisontjenesten, så helhetsbildet vil ikke bli komplett. Dette kan være en svakhet med oppgaven.

2 Analyse av intervju

2.1 Liaisoneringens formål

Behovet for helhetlig og omforent dialog med nære partnerland er forankret i Langtidsplanen for forsvarssektoren (Forsvarsdepartementet, 2016, s. 36). Viktigheten av økt liaisonering som følge av det retningsvalget Norge gjør i Langtidsplanen ble ytterligere understreket av Forsvarssjefen ved fremleggelsen i juni 2016 (Stormark, 2016). Men Langtidsplanen legger også opp til en kraftig reduksjon av stabsfunksjoner, noe som rammer direkte ved at det er mindre rom for å bekle nødvendige liaisonfunksjoner.

I varierende grad er formålet med liaisoneringen gjort rede for. Jo høyere opp i kommandohierarkiet man kommer, desto tydeligere er det formulert et formål.ⁱⁱⁱ På de laveste nivåene er formålet enten uklart eller ikke gjort rede for.^{iv} Fra høyere kommandonivå påpekes det at Norge har et overordnet ønske om å påvirke samarbeidende organisasjoner dit hen at norske standpunkt får gjennomslagskraft. Lenger nedover i systemet dreier fokus mer mot samvirke og få gjennomført forskjellige typer oppdrag med et minimum av friksjon, mer eller mindre uavhengig av hva nasjonale målsetninger måtte være. En av få identifiserte formålsformuleringer som går igjen i hele kommandokjeden er å sikre tilgang til informasjon i vertsorganisasjonen og få dette kommunisert hjem. Med tanke på at liaisonfunksjonen er opphengt i den enkeltes sjefs intensjon, så er det naturlig at det opplevde formålet har en slik stor varians. Det er allikevel overraskende at man i så liten grad har overordnede formål med aktiviteten. Ved at overordnet myndighet i større grad påvirker formålsformuleringen kan man gi den norske innsatsen en større grad av ensretting, og dermed større tyngde. Dette kan legge forholdene bedre til rette i møter og forhandlinger på politisk og strategisk nivå. Det kan også motvirke friksjon i samvirket med andre organisasjoner og redusere behovet for oppklarende virksomhet. På denne måten kan man muligens redusere kostnader i tverrorganisatorisk samvirke. FST har allerede en velegnet plattform for dette, nemlig det halvårlige 'Internasjonalt forum', der alle som opererer en bilateral liaisonfunksjon blir invitert.

2.2 Seleksjon

Utlysning

Informantene deler seg i to grupper. Den ene gruppen er personell som har god kunnskap om stillingen ved søknad, enten fordi de har jobbet tett opp mot den tidligere, eller fordi de har vært med i etableringen av stillingen.^v Den andre gruppen kjenner til stillingen kun gjennom utlysningen.^{vi} Ingen i den siste gruppen gir uttrykk for at informasjonen i forkant er god nok. De forteller at det er vanskelig å få et godt bilde av hva jobben innebærer før man begynner i stillingen, blant annet fordi utlysningen, sammen med stillingsbeskrivelsen, ikke gir et godt nok grunnlag til å forstå jobben. Noen ganger blir ikke liaisonfunksjonen bekjentgjort før etter at man har møtt opp til ny jobb, blant annet fordi stillingsbeskrivelsen ikke eksisterer før da.^{vii} En grunn til at dette skjer, kan være at det er en distanse mellom den instansen som lyser ut stillingen og de som jobber opp mot den i det daglige. Dette kan gi utslag i at utlyser ikke kjenner til stillingens egenart. Hvis utlyser ikke gjør tiltak for å forstå stillingen bedre, for eksempel ved å oppsøke fagmiljøet eller å utarbeide utlysningen i samråd med fagmiljøet, kan det resultere i en utlysning med utilstrekkelig eller feil informasjon.^{viii} En stilling bør lyses ut tidlig for å gi avdelingen mulighet til å selektere og kvalifisere riktig personell.^{ix}

Stillingsbeskrivelse

Stillingsbeskrivelsene omtales hovedsakelig som generiske.^x Unntaksvis berettes det om stillingsbeskrivelser som er spesifikke, oppdaterte og/eller som beskriver liaisonfunksjonen på en god måte.^{xi} Noen stillingsbeskrivelser er uklare eller reflekterer ikke virkeligheten som møter medarbeideren.^{xii} Det er grenser for hvor detaljert en stillingsbeskrivelse skal være, den kan ikke omfatte alle forhold.^{xiii} Jo mer detaljert stillingsbeskrivelsen er, desto hyppigere bør den oppdateres, på grunn av liaisoneringens iboende dynamikk. Men stillingsbeskrivelsen kan heller ikke være intetsigende. Liaisonfunksjonens krav bør klart fremkomme.^{xiv} I noen stillingsbeskrivelser er ikke liaisonfunksjonen nevnt.^{xv} For noen stillinger blir liaisonfunksjonen beskrevet i en egen instruks. Liaisonfunksjonens belastning vil normalt variere, noen ganger betydelig. En medarbeider må likevel tidvis påregne såpass stor belastning at funksjonen alltid bør nevnes i stillingsbeskrivelsen. Ved å utelate liaisonfunksjonen fra stillingsbeskrivelsen kan man ende opp med måtte nedprioritere funksjonen når det er behov for den.

Håndplukking av kandidater

Noen ganger blir kandidater oppfordret til å søke på den utlyste stillingen.^{xvi} Dette kan skje hvis avdelingen kjenner til kandidaten og dennes egenskaper i forkant av søknadsprosessen.^{xvii} Hvis avdelingen identifiserer kandidater med relevant erfaring før søknadsfristen utgår, kan disse oppfordres til å søke på stillingen.^{xviii} Unntaksvis kan kandidater gis en stilling uten at det iverksettes en søknadsprosess.^{xix} Dette kan eksempelvis skje ved at man etablerer en stilling basert på en kandidats særegne kompetanse eller egenskaper.

Bakgrunnsinformasjon

Forsvaret har betydelige mengder med bakgrunnsinformasjon på den enkelte kandidat. Dette er rulleblad, tjenesteuttalelser, vitnemål, anbefalinger, påskrifter og referansepersoner.^{xx} Denne bakgrunnsinformasjonen benyttes aktivt i seleksjonsprosessen for å måle kandidatene opp mot hverandre.^{xxi}

Intervju

Bortsett fra for forsvarsattachéer er det uvanlig å gjennomføre intervju som en del av seleksjonsprosessen.^{xxii} Dog vil seleksjonen til spesielle stillinger ofte inkludere et intervju.^{xxiii} Et intervju er et supplement til de andre seleksjonsverktøyene som benyttes,^{xxiv} men høyere kommandonivå tillegger det betydelig vekt.^{xxv} Med tanke på at det finnes svært mye bakgrunnsinformasjon på kandidatene, så vil det være naturlig å spørre om man trenger ytterligere informasjon.^{xxvi} Det er elementer ved liaisonfunksjonen som krever større forståelse enn hva kun denne bakgrunnsinformasjonen kan gi. Liaisonfunksjonen forutsetter blant annet et nært tillitsforhold mellom sjef og liaison. Normalt er det fremtidig sjef som gjennomfører intervjuet,^{xxvii} og man får dermed gjennomført et første møte i det som er en lengre tillitsbyggingsprosess mellom sjef og liaison. Intervjuet er normalt ustrukturert,^{xxviii} og gir sjefen frihet til å vurdere kandidaten på områder som dekkes dårlig av den øvrige informasjonen, men som samtidig anses å være av avgjørende betydning for liaisonfunksjonen. Dette er gjerne personlige egenskaper som fremtoning, sosial intelligens, evne til å skape relasjoner og lignende.^{xxix} Samtidig gir det kandidaten en mulighet til å få mer og bedre informasjon om den jobben man har søkt på.^{xxx} Informanter med intervjuerfaring fraråder å slutte med denne praksisen, og sier at man heller bør vurdere intervju for ytterligere liaisonstillinger.^{xxxi}

Observasjon

Noen ganger vil en kandidat som er på intervju gis oppgaver slik at man gjennom observasjon kan vurdere hvordan denne løser problemer.^{xxxii} Og noen ganger kan kandidater bli tatt med på et liaisonoppdrag for å bli evaluert.^{xxxiii} Seleksjon kun gjennom observasjon forekommer normalt kun der liaisoneringen er en tilleggsfunksjon til en stilling og der liaisonene utpekes uten at det gjennomføres en søknadsprosess.

Seleksjonskriterier

Informantene redegjør for en mengde seleksjonskriterier. Det er helheten som er avgjørende. En kandidat kan være svak på eller mangle flere av de ønskede kriteriene, men kan kompensere dette på en god måte ved å ha andre sterke sider. Og siden tilliten mellom sjef og liaison er viktig, vil vektleggingen av kriteriene avhenge av sjefens persontrekk, uttrykte ønsker og behov. Personkjemien mellom sjef og fremtidig liaison, og funksjonens definerte formål vil ha stor betydning i seleksjonen.

Faglig kunnskap

Kravet til militær fagkunnskap vil variere stort, avhengig av formålet med den aktuelle liaisonfunksjonen. Noen ganger er det overhodet ikke behov for fagmilitær kompetanse, mens andre ganger er det en forutsetning for utsendelsen. Det er likevel slik at når man velger å sende ut en offiser, så vil det normalt være fordi det er behov for fagmilitær kompetanse.^{xxxiv} Spesielt viktig er forståelsen av hvordan det militære kommandosystemet fungerer, gjerne etter tjeneste ved et norsk hovedkvarter, terminologien, de militære prosedyrene, språket og kulturen.^{xxxv} Internasjonal erfaring fra operasjoner, stab og FN-tjeneste vil være gunstig.^{xxxvi} Og operativ erfaring, herunder spesielt ledererfaring, teller positivt i liaisonfunksjonen.^{xxxvii} Den militære sikkerhetstankesettet trekkes frem som en kunnskap det er fordelaktig å ha med seg i mange tilfeller.^{xxxviii} Et pluss, uten at det bør oppfattes som et krav, er historisk og politisk forståelse for den regionen man skal jobbe i.^{xxxix} Et eksisterende nettverk opp mot den organisasjonen man skal jobbe i, kan også være en fordel.^{xl}

Egenskaper

To av de klareste kjennetegnene for liaisonfunksjonen er nettverksbyggingen og interaksjonen med andre mennesker. En liaison må derfor evne å identifisere og oppsøke personer av interesse, skape kontakt med disse og styrke de mellommenneskelige relasjonene.^{xli} Liaisonen må være fremoverlent og nysgjerrig, og kunne samarbeide og mekle, basert på en god vurderingsevne. Liaisonens fremtoning vil ha betydning og en høy grad av sosial intelligens

vil telle til hans/hennes fordel. Egenskaper som legger til rette for tillitsbygging, som integritet, ærlighet og troverdighet, er viktige.

Til tross for at liaisonen omgår mange mennesker i utøvelsen av funksjonen sin, er han/hun som oftest alene på stedet som norsk offiser og representant for sin organisasjon. Man har ingen andre å støtte seg på i utøvelsen av sitt virke. Liaisonen må derfor evne å jobbe selvstendig.^{xlii} Med tanke på at liaisonfunksjonens arbeidsbelastning i stor grad varierer, så må liaisonen ha evne til å jobbe under press.^{xliii} Høy arbeidskapasitet vil komme liaisonen til gode når mye pågår, men kan fort bli et tveegget sverd når ingenting skjer over en lengre periode. Evne til å sysselsette seg selv med relevante oppgaver som kan gi fremtidig effekt er derfor en god ting. Det vil gjøre liaisonens arbeid enklere hvis han/hun besitter gode analytiske evner og evner å planlegge og se frem i tid.^{xliv}

Et annet kjennetegn ved liaisonfunksjonen er nødvendigheten av å formidle informasjon, gjerne på flere språk og i flere retninger. Liaisonen må derfor ha god formidlings- og fremstillingsevne, både skriftlig og muntlig.^{xlv}

Annet

Av språkkompetanse stilles det kun krav til engelskkunnskaper når man skal besette en liaisonfunksjon.^{xlvi} Til gjengjeld er det svært høye krav til engelskkunnskapene. Man evalueres kun i akademisk engelsk, mens man ikke gjør vurderinger av kandidatens praktiske engelskkunnskaper og tar heller ikke regionens kultur med i betraktningen under evalueringen. Informantene opplever at motparten ofte behersker engelsk i langt dårligere grad. I og med at dårlige engelskkunnskaper kan diskvalifisere en fra en jobb i utlandet, bør det vurderes om dette har en egentlig relevans i det enkelte tilfellet. Å beherske andre relevante språk kan innvirke positivt i seleksjonen, men det vil ikke være krav til dette.

Alder og grad har stor betydning i seleksjonen, men vil alltid være avhengig av hvilken liaisonfunksjon som skal besettes, og må vurderes opp mot forventningene i vertsorganisasjonen.^{xlvii} Det bør være en dialog med vertsorganisasjonen i forkant av seleksjonen. Det bør normalt unngås at kandidatene går av med pensjon rett etter utført liaisontjeneste, fordi det da kan være vanskelig å dra nytte av deres kompetanse i ettertid.

Livsledsager, og eventuelt fravær av livsledsager, vil for mange liaisonfunksjoner ha en viss betydning. Dette kan være både sosialt og kulturelt betinget, og man kan ikke se bort fra tematikken uten å gå glipp av et element ved tjenesten. Det stilles i dag ingen krav om og til

livsledsager i seleksjonen.^{xlviii} En eventuell livsledsagers forhold til og mening om tjenesten tas ikke til etterretning. Og det er sjelden at arbeidsgiver diskuterer dette med kandidaten under seleksjonen. I og med at dette er et element som kan påvirke tjenesten, bør man innføre dette som et punkt i seleksjonen, slik at arbeidsgiver får innsikt i hvordan livsledsager stiller seg. Avhengig av hvor tjenesten skal gjennomføres, bør kandidater der livsledsager vil bidra positivt kunne bli vurdert fordelaktig i forhold til andre kandidater.

Ad hoc liaison

Av og til oppstår det plutselig behov for å sende en liaisonoffiser.^{xlix} Noen avdelinger forutser at dette kan skje.^l Disse avdelingene bør på forhånd utpeke hvem som er aktuelle å sende ut. Da kan man kvalifisere disse på forhånd, slik at de kun trenger å bli orientert om mandatet og situasjonen før de drar.^{li} Forhåndsutplukket personell vil normalt alltid ha en annen stilling, noe som kan gi utfordringer når behovet oppstår. Jo flere liaisons en avdeling har selektert og kvalifisert på forhånd, desto større fleksibilitet vil avdelingen ha skaffet seg for å håndtere behovet.^{lii}

Blir de riktige selektert til jobben?

Det er og har vært mange gode norske liaisonoffiserer,^{liii} men det gjøres også feil i seleksjonen.^{liv} Informantene oppgir Forsvarets karriere- og utdanningssystem og vår skandinaviske kultur som hovedgrunner til at norske offiserer fungerer godt som liaisons på alle nivå.^{lv} Offiserene er robuste, selvstendige, kunnskapsrike og har generelt god vurderingsevne. Seleksjonsprosessen virker dog noe tilfeldig.^{lvi} Selv om det på høyere kommandonivå virker å være en helhetlig, dokumentert og grundig seleksjonsprosess, så har prosessen stadig større mangler, jo lenger ned i organisasjonen man kommer. Så lenge intervju, observasjon og håndplukking sjelden benyttes, må utlysningen og stillingsbeskrivelsen være godt gjennomarbeidet og veldig konsis, slik at saksbehandlere selekterer de riktige. Intervju, observasjon og håndplukking bør likevel benyttes i større grad. Regionens språk og kultur, og liaisonens livsledsager kan med fordel tillegges mer vekt i seleksjonen, hvis man ønsker et enda bedre liaisonkorps enn i dag.

2.3 Kvalifisering

Etter seleksjon må liaisonen kvalifiseres til liaisonfunksjonen. Selv offiserer med tidligere liaisonerfaring vil normalt ha behov for noe kvalifisering og rekvalifisering, da liaisontjenesten vil være dynamisk og ha en stor grad av variasjon. I tillegg vil den enkelte sjef ha stor påvirkning på hvordan tjenesten skal utøves. Kvalifiseringen må ha som målsetning å gjøre liaisonen i stand til å utøve sitt virke på best mulig måte, og samtidig forsikre sjefen om at liaisonen har den kompetansen som kreves i stillingen. Kvalifiseringen tar normalt noe tid, så dette må tas høyde for når man bestemmer seg for når liaisonen skal avtre sin gamle stilling og når han/hun skal tiltre vertsorganisasjonen. Tiden mellom disse to datoene vil være det som er tilgjengelig for kvalifisering. I det samme tidsrommet vil aktiviteter som ferieavvikling og anskaffelse av tjenestebolig normalt kjempe om plassen. En strukturert kvalifiseringsprosess vil hjelpe til å avstemme datoene god tid i forveien. Det anbefales ikke å utelate deler av kvalifiseringen eller å skyve denne til etter tiltredelse i vertsorganisasjonen.

Hvilken kunnskap skal tilføres?

Arbeidsteknikker

Datainnsamlingen har ikke klart å avdekke at noen av de underforstående arbeidsteknikkene blir presentert for liaisonene i kvalifiseringsperioden. I enkeltstående tilfeller vil seleksjonen ha fanget opp dette gjennom de krav som stilles til liaisonen. Spesielt eldre offiserer med lengre tjenesteerfaring, ikke nødvendigvis som liaison, kan beherske teknikkene tilfredsstillende allerede før seleksjon. Kvalifiseringen bør likevel forsikre sjefen om at liaisonen har det nivået som trengs i det enkelte tilfelle.

Samtaleteknikker

Liaisontjenesten eksponerer offiseren for mange mennesker, og det forventes at han/hun engasjerer og lar seg engasjere i samtaler.^{lvii} Den kommende liaisonen bør informeres om denne prosessen, det bør være forventningsavklaringer, teknikker bør tillæres og erfaringer kan med fordel deles.

Nettverk

Liaisontjenesten innebærer nettverks- og relasjonsbygging. Liaisonen bør tilføres kunnskap om gode teknikker på minimum et teoretisk nivå før avreise.^{lviii}

Arkivering

Notoritet er en av forutsetningene for liaisontjenesten. Som oftest kan det ikke forventes at liaisonen skal knyttes opp mot eksisterende arkivtjenester på grunn av vanskelige sambandsforhold. Liaisonen må derfor settes i stand til å etablere og drifte sitt eget arkiv, gjerne basert på forgjengeres arbeid. Hvis det allerede eksisterer et stedlig arkiv, så må liaisonen få opplæring i hvordan dette brukes og vedlikeholdes. Hvis sjefen eller en støttekontakt hjemme i Norge skal stå for arkivtjenesten så må liaisonen bli fortalt hva som forventes for at dette skal fungere.

Informasjonsinnsamling

Innsamling av informasjon er en av liaisontjenestens hovedaktiviteter. Denne innsamlingen kan skje på en rekke områder, og offiserer generelt er spesielt gode på teknisk innsamling. De færreste har dog erfaring med menneskebasert innsamling og bør tilføres et minimum av kunnskaper innenfor dette området.^{lix} Det anbefales også kompetanseheving vedrørende innsamling fra åpne kilder, herunder kildekritikk.

Rapportering

En annen hovedaktivitet for liaisontjenesten er formidling av den innsamlede informasjonen og de vurderingene som liaisonen gjør rundt denne. Selv om rapportering dekkes godt av en liaisoninstruks bør arbeidsteknikkene tas opp under kvalifiseringen for å forsikre sjefen om at liaisonen har den ønskede forståelsen.

Tidligere erfaringer

Hvis tidligere erfaringer har avdekket fallgruver eller foreslått gode arbeidsteknikker bør dette institusjonaliseres, videreformidles og tillæres under kvalifiseringen.^{lx}

Kulturell forståelse

En liaison vil ofte bli sendt til et sted som han/hun ikke har besøkt tidligere eller ikke har en forutsetning for å forstå. Det vil være i liaisonens egeninteresse å erverve seg tilstrekkelig kunnskap om stedet. Men sjefen må uansett forsikre seg om at liaisonen har den nødvendige kulturelle forståelsen. Noen ganger vil det være tilstrekkelig å kjenne til den militære NATO-kulturen for å kunne utøve sitt virke. Andre ganger vil det være betydelig høyere krav til kulturforståelse. Liaisonen må ofte tilføres kunnskap om kultur og historie om både vertsorganisasjon, land og region.^{lxi} Teoretisk kunnskap kan være godt nok, men den gode forståelsen kommer gjennom praksis og erfaring. Ved å gjennomføre studieturer og bli forelest av personer med førstehåndskunnskap kan man øke forståelsen ut over det teoretiske. Kunnskap om protokoll vil ligge under dette punktet og feil på protokoll kan få så store

negative konsekvenser at dette bør være et eget tema under kvalifiseringen. Når det gjelder språk, så er det ingen tvil om at språk er en døråpner, mens manglende språkforståelse er en barriere.^{lxii} Informantene ga ofte uttrykk for å savne språkkompetanse. Hvis språkforståelsen er av avgjørende betydning så må dette dekkes gjennom seleksjon, ikke kvalifisering. Hvis det ikke kan dekkes gjennom seleksjon, så må kvalifiseringstiden økes slik at det er realistisk å kunne erverve seg den nødvendige språkforståelsen. Selv om språkforståelse ikke anses som avgjørende for tjenesten, så kan utbyttet av å tilføre liaisonen et minimum av språkforståelse være så stor at det kan være verd investeringen. Dette må vurderes fra stilling til stilling.

Organisasjonskjennskap

Før tjenestens start må liaisonen som et minimum kjenne sin egen avdelings historikk, organisasjon og arbeidsmetodikk. Han/hun bør ha møtt nøkkelpersoner og gjerne ha skapt seg et forhold til disse. Foretrukket samband og kontaktinformasjon, sett i forhold de kommunikasjonsmuligheter som vil finnes hos vertsorganisasjonen, må være bestemt før avreise. Det vil være en fordel om liaisonen har erfaring fra egen organisasjon før liaisontjenesten. Hvis liaisonen ikke har slik erfaring, bør liaisonen bli tilført den nødvendige organisasjons- og kulturforståelsen.^{lxiii} Det må vurderes om liaisonen skal ha kunnskap om andre nasjonale organisasjoner, som for eksempel FD eller FOH. Som oftest har avgivende organisasjon god innsikt i vertsorganisasjonen på forhånd, og denne kunnskapen må liaisonen bli tilført.^{lxiv}

Relasjonens historikk

Ofte vil den relasjonen som liaisonen er ment å ivareta ha historiske linjer. Selv uten tidligere liaisons mellom organisasjonene, så har det gjerne vært kontakt mellom dem. Liaisonen må bli tilført en forståelse av relasjonens historikk, en oppdatert status og relasjonens innhold.

Avtaler

Bilateral liaisontjeneste vil normalt alltid være innenfor rammene av en eller flere overordnede avtaler mellom nasjonene og/eller avdelingene.^{lxv} Typiske avtaletyper vil være Memorandum of Understanding (MoU), Memorandum of Agreement (MoA), Status of Forces Agreement (SOFA), HNS-avtale (Host Nation Support) og stående NATO-avtaler. Liaisonen må gjøres kjent med og forstå avtalene, og de må gjøres tilgjengelig for senere bruk. Hvis det foreligger andre avtaler som det er en forventning om at liaisonen skal kunne redegjøre for, så må dette også tas opp under kvalifiseringen. Liaisonen må få tilgang på avtaler som han/hun kan bli presentert for eller som kan få innvirkning på tjenesten.

Informantene gir uttrykk for at det per i dag ikke er vanlig å få kjennskap til slike avtaler før avreise.

Norske standpunkter

Bilateralt tas det for gitt at Norge har standpunkter og en agenda, og det forventes at en liaison kan redegjøre og argumentere for det norske synet.^{lxvi} Liaisonen må derfor settes i stand til å imøtekomme denne forventningen. I tillegg til kjennskap til offisielle norske standpunkter, må liaisonen bli tilført forståelse for den pågående dialogen på høyere nivå og hvilke rammer han/hun må holde seg innenfor. På grunn av liaisontjenestens dynamikk vil det være ønskelig for liaisonen å ha en stor grad av fleksibilitet. Dette kan kun oppnås gjennom velinformerte liaisonoffiserer.

Administrativt regelverk, prosedyrer og kontaktpersoner

Tjenesten vil være underlagt et administrativt regelverk, med egne prosedyrer og støttekontakter. Kvalifiseringen må tilføre liaisonen den nødvendige kompetansen innenfor dette området. I noen tilfeller kan det være uklare grenser mellom det faglige og administrative. Da må dette belyses slik at misforståelser kan unngås.

Hvordan skal kunnskapen tilføres?

I dag er det avgivende sjefs ansvar at liaisonen har den nødvendige kompetansen før avreise.^{lxvii} På grunn av denne desentraliserte tilnærmingen ser man et vidt spekter av løsninger. Men selv om det er mange måter å kvalifisere personellet på, så er kvalitetssikringen noen ganger mangelfull og mange reiser ut med utilstrekkelig kompetanse. Dette kan ha mange årsaker. Det kan skyldes en manglende forståelse for liaisontjenestens kompetansebehov og/eller de eksisterende kompetansehevende mulighetene. Dette kan motvirkes av en bredere bevisstgjøring om liaisontjenesten og gjennom overordnede krav til utsendelsen av bilaterale liaisonoffiserer. Det kan skyldes dårlig tid, noe som oftest kan motvirkes av en lengre planleggingshorisont, forhåndsselektering og bedre kompetanseplanlegging. Det kan skyldes kapasitetsproblemer i den kompetansehevende strukturen, noe som delvis kan motvirkes av sentraliserte utdanningsinstitusjoner og en mer helhetlig tilnærming og samarbeid der man spiller på hverandres leveranser. Eller det kan skyldes manglende midler, noe som kan motvirkes av en strengere prioritering. Man bør uansett ikke sende ut personell med ufullstendig kompetanse. Det må settes av tilstrekkelig tid for kvalifiseringen av en liaison, kvalifiseringen må være strukturert og den må kvalitetssikres, slik at sjefen vet at liaisonen reiser ut med riktig kompetanse.^{lxviii}

Kurs

Det eksisterer i dag kurs som dekker deler av kvalifiseringsbehovet. Kursene tilbys kommende liaisons i varierende grad. Noen av kursenes innhold overlapper hverandre. Det er ingen sentralisert styring av kursene, og det er forskjellige arrangører som gjennomfører kursene. Arrangørene er i hovedsak institusjoner som skal sende ut flere liaisons, og kursene settes opp for å kvalifisere disse. Det er liten grad av annonsering av kursene og det er ikke vanlig å invitere utenforstående deltakere. Det er lite sannsynlig at kursarrangørene har kapasitet til å øke kursdeltakelsen i særlig grad, uten at det tilføres midler. En helhetlig gjennomgang av de forskjellige kursene kan sørge for at kurstilbudet blir mer kosteffektivt, blant annet ved at man kan spille på hverandres utdanningsplattform, i stedet for at den enkelte kursarrangør må utvikle egne undervisningsmoduler. Et større utbytte av en effektivisering av liaisonkurs må ses i sammenheng med en mer helhetlig og langsiktig kompetanseplanlegging, der personell kvalifiseres modulvis og delvis i forkant av oppsetningsperioden.

Forsvarsattachékurs

FD er ansvarlig for kurset, men setter det vanligvis ut til en egnet institusjon. De siste kursene har vært arrangert av FHS. Det har vært en trend de siste årene at kursets varighet har blitt kortere. Siste kurs var av to ukers varighet. Kursets målgruppe er forsvarsattachéer og -råder. Deltakernes livsledsagere deltar på deler av kurset. De siste årene har målgruppen også inkludert SNRs^{lxxix} og erfaringene tilsier at dette bør videreføres. Denne målgruppens inntreden gjorde kurset bedre gjennom forskjellige synergieffekter, blant annet ved at forelesningene fikk et større nedslagsfelt.^{lxxx} Det er mulig at en større variasjon i deltakermassen kan gi ytterligere synergieffekter. Kurset vil ha verdi for liaisons som i dag ikke deltar.^{lxxxi} Samtidig har Forsvaret i dag mulighet til å anmode om å få sende liaisons på kurset.^{lxxxii} En introduksjon av nye deltakerelementer vil medføre en risiko for at kurset blir utvannet i forhold til intensjonen. Kurset blir arrangert en gang i året, etter at årets nye forsvarsattachéer er selektert. Kurset består av både undervisning, hovedsakelig i form av forelesninger fra inviterte foredragsholdere, møter med relevant personell fra forsvarssektorens ledelselementer og besøk på en rekke relevante institusjoner.^{lxxxiii} I og med at forsvarsattachéenes oppdragsportefølje også innebærer støtte til det sivile samfunn, mest i form av norsk industri, så har det vært vanlig å besøke relevante bedrifter. Denne delen har bortfalt de siste kursene, men kan sannsynligvis gjeninnføres ved behov uten store hindringer.^{lxxxiv} Informantene opplever kurset som relevant og godt gjennomført. Det anses

likevel som noe kort og derfor overfladisk innenfor de fleste tema.^{lxxv} I tillegg til den rene kompetansehevingen har kursdeltakerne er mulighet til å videreutvikle nettverket sitt.^{lxxvi} Forsvarsattachékurset overlapper innholdsmessig noe med Peacetime Establishment-kurset (PE-kurset).^{lxxvii}

Peacetime Establishment-kurs

FPVS arrangerer PE-kurset. Kurset går over noen dager i forkant av utreisen. Det legges ofte til en helg.^{lxxviii} Kursets målgruppe er alt personell som skal ha tjeneste i utlandet.^{lxxix} For noen personellkategorier er kurset obligatorisk som følge av bi- eller multilaterale avtaler.^{lxxx} Deler av kurset tilbys livsledsager.^{lxxxi} Kurset er praktisk rettet og administrative emner er tillagt stor vekt.^{lxxxii} Informantene opplever kurset som nødvendig og godt tilrettelagt. Kurset gjennomføres normalt i tilknytning til språktest, legeundersøkelse og vaksinerings.^{lxxxiii} Det er mulig å stryke på språktesten og legeundersøkelsen kan medføre utreisenekt. I utgangspunktet er det kostnadsbesparende og hensiktsmessig å utføre disse aktivitetene samtidig med PE-kurset og vaksineringsen, da det i stor grad innbefatter samme arrangør- og deltakermasse. Man bør likevel vurdere om elementer som kan utelukke en fra utenlandstjeneste burde vært gjennomført på et tidligere tidspunkt, for eksempel under seleksjonen.^{lxxxiv} For å beholde kursets integritet bør man vurdere å innføre et sterkere skille mellom aktivitetene. Kursets målgruppe gjør det hensiktsmessig å benytte samlingen til å tilføre kompetanse utenfor dagens praksis. Informantene fremhever muligheten for overordnet myndighet til å opplyse om norske standpunkter, informasjonsbehov og kontaktpunkter.^{lxxxv} Kurset gir også en mulighet til å skolere målgruppen innen nyttige arbeidsteknikker og kulturforståelse. En slik økning av innholdet faller utenfor kursarrangørens ansvarsportefølje, så aktuelle parter må selv ta initiativ til å bidra til kurset i samråd med kursarrangør. PE-kurset overlapper innholdsmessig noe med forsvarsattachékurset.^{lxxxvi}

Sivil-militært samarbeid (SIMIS)- og liaison-kurs

Heimevernets skole- og kompetansesenter (HVSKS) er ansvarlig for SIMIS- og liaisonkurset (Heimevernets skole- og kompetansesenter, 2017, s. 36). Kurset har en varighet på fem dager og målgruppen er Heimevernets (HV) liaisoner og ledelselementer. Kurset er både praktisk og teoretisk anrettet og vil selvsagt være innrettet mot HVs ansvarsområder. Kurset gir dog en grunnleggende forståelse for liaisontjeneste og forsvarssektorens personell kan tildeles kursplass etter søknad. HVs kurs er det eneste identifiserte kurset som retter seg direkte mot liaisonoffiserfunksjonen og som samtidig er tilgjengelig for alt forsvarspersonell.

FD-skolen

FD er ansvarlig for FD-skolen.^{lxxxvii} Kurset varierer i lengde, avhengig av deltakernes arbeidsfelt og erfaring. Kurset er en strukturert opplæring av erfarne byråkrater som skal arbeide i FD. Deler av denne opplæringen gis til personell som skal gjøre tjeneste i utlandet, blant annet forsvarsattachéer. Forsvarets personell kan etter anmodning gis deler av den strukturerte opplæringen.

FOH-kurs

Sjef FOH er ansvarlig for FOH-kurset.^{lxxxviii} Målgruppen er personell som skal arbeide ved hovedkvarteret og kurset gir en innføring i hvordan hovedkvarteret virker. Deler av kurset kan etter anmodning og gitte kriterier gis til Forsvarets personell.

NATO-kurs

NATO har flere kurstilbud innenfor språk, kultur og adferd. I tillegg har NATO School Oberammergau (NATO School Oberammergau, 2017) en rekke kurstilbud som kan passe den enkelte liaisonfunksjon. Søknadstiden på NATO-kurs er normalt ganske lang og kursdeltagelse må planlegges tidlig.

Sommerkurs utland

En rekke nasjoners stabs- og militære høyskoler gjennomfører sommerkurs for utenlandske studenter.^{lxxxix} Kursene har til hensikt å tilføre studentene en kultur- og språkforståelse for det aktuelle landet.

Sivile språk- og kulturkurs

Man kan kjøpe mange forskjellige språk- og kulturkurs på det sivile markedet. Det er mulig å skreddersy løsninger for de fleste behov.

Inkludering og deltakelse

Når seleksjonen er gjennomført bør sjefen benytte de mulighetene som finnes til å invitere den kommende liaisonoffiseren på tilstelninger som kan ha relevans for liaisonfunksjonen. Dette kan være arrangement, møter og samlinger som gjennomføres fortløpende opp mot vertsorganisasjonen, eller tilsvarende som gjennomføres med personell i Norge, eksempelvis oppfølgings- og fagansvarlig, som liaisonen kommer til å jobbe med i fremtiden.^{xc}

Besøke vertsorganisasjonen før tjenestestart

Det vil av og til være behov for å reise til nytt tjenestested i forkant av tjenestestart.^{xc} Man bør planlegge et besøk hos vertsorganisasjonen ved en slik anledning. Noen ganger kan et besøk hos vertsorganisasjonen i seg selv rettferdiggjøre en reise.

Hospitering

Hospitering ved avgivende avdeling er en god måte å legge til rette for økt organisasjonsforståelse og nettverksbygging, så fremt liaisonen ikke allerede kjenner avdelingen godt gjennom tidligere erfaring. Det bør vurderes om liaisonen skal hospitere ved FD og/eller FOH for å få innsikt i norske standpunkter og agenda, oppdatering på dagsaktuelle tema, organisasjonsforståelse, informasjonstilgang og for å bygge nettverk. Både FD og FOH kan gi hospitanter en strukturert opplæring basert på eksisterende opplegg for egne ansatte.^{xcii} Forsvarsattachéer hospiterer i FD i gjennomsnitt seks måneder før avreise.^{xciii} Men ordningen er fleksibel og forsvarsattachéen vil i denne perioden ha muligheten til å avvikle også annen viktig aktivitet, som for eksempel kursdeltakelser og møter med og reiser til vertsorganisasjonen.^{xciv}

Opplæring i stilling

En måte å øke kompetansenivået er å gi opplæring i stilling (on-the-job-training).^{xcv} En variant av dette er å ta liaisonkandidater med på liaisonoppdrag.^{xcvi} En fordel med denne varianten er at man også kan vurdere kandidatens egnethet slik at det kan spille inn i seleksjonen. En annen variant er at man har flere liaisons på samme sted, noe som kan gi rom for at liaisonene med mest erfaring lærer opp de som er ny i stilling.^{xcvii} Hvis opplæring i stilling er en del av kompetansehevingen bør det fremkomme av liaisoninstruksen eller i stillingsbeskrivelsen til både liaisonen og opplæringsansvarlig. Den som skal stå for opplæringen må utnevnes og gjøres ansvarlig. En slik kompetanseheving bør gjennomføres innenfor klare rammer og med tydelige læringsmål og kompetansekrav. Sjefen må sikre seg at opplæringen gir de skisserte resultatene.^{xcviii}

Overlevering

Det stilles bare unntaksvis krav til overleveringen mellom to liaisons. Det bør være nedfelt krav om overlevering av situasjonsforståelse, avtaler, protokoller og dokumenter, historikk og nettverk. Informantene rapporterer om en trend der tid til overlevering blir stadig kortere.^{xcix} Det hender at det ikke settes av tid til overlevering, og det hender at ny liaison ikke møter avtroppende liaison. Noen ganger innebærer overleveringen opplæring av den nye liaisonen. Det er normalt ikke tid til å lære opp sin arvtaker.^c En robust kvalifisering i forkant av overleveringen vil redusere behovet for opplæring spesielt og tid som trengs til overlevering generelt. Det vil også hjelpe på å innlede en dialog på et tidlig tidspunkt med den man skal avløse.^{ci} Et fungerende og oppdatert dokumentarkiv vil gjøre overleveringen enklere.^{cii}

Generelt gir informantene uttrykk for at overleveringen fra forrige liaison oppleves som tilstrekkelig.^{ciii}

Dokumenter

Eksisterende og relevante dokumenter bør gjøres tilgjengelig for liaisonen raskest mulig etter seleksjon. Liaisonen må få kyndig veiledning og/eller en leseliste slik at gjennomgangen kan struktureres best mulig og gjøres effektiv. Veiledning kan skje i kombinasjon med hospitering eller overlevering.^{civ} Relevante dokumenter er erfarings-, hendelses-, saks-, års- og sluttrapporter og nyttige lærdommer fra tidligere hendelser/tjeneste (Lessons Identified (LIDs)/Lessons Learned (LLs)).^{cv}

Er kvalifiseringen god nok?

Til tross for at det finnes en rekke verktøy tilgjengelig for kompetanseheving, så gir informantene uttrykk for at få av dem benyttes. Forsvarsattachéer, SNRs og FOHs liaisonlag er de eneste liaisonene som møter og redegjør for et strukturert kvalifiseringsregime. Men selv disse ønsker mer tid til å gå i dybden av kursenes enkeltelementer og et bredere spekter på kompetansehevingen. Ingen andre informanter redegjør for strukturerte profesjonsrettede og kompetansehevende tiltak før man er i vertsorganisasjonen. Kvalifiseringen vil da bestå av en overlevering fra den man avløser, hvis det er satt av tid til det. Det er sjelden man får tilgang til dokumenter før avreise, ingen redegjør for å bli presentert gjeldende avtaler mellom organisasjonene, noen ganger kjenner man knapt avgivende organisasjon og kontaktnettet kan være tynt. Kulturelle forhold, norske standpunkter, relasjonens historikk og arbeidsteknikker er tilnærmet aldri et tema under kvalifiseringsperioden. Forsvarssektoren finner likevel tid og ressurser til å sørge for at det administrative er ivaretatt, gjerne gjennom egne administrative kurs, støttekontakter, veiledninger og instruksjoner. PE-kurset kan ses på som en del av dette. Det administrative har dessverre ingenting med selve liaisonfunksjonen å gjøre.

2.4 Ledelse

Rammebetingelser

Dette oppgaven omtaler kun de rammebetingelsene som er avdekket gjennom intervjuene.

Organisasjon

En offiser som utøver liaisonfunksjonen befinner seg utenfor de normale kommandolinjene.^{cvi} Liaisonen forholder seg kun til avgivende organisasjon og vertsorganisasjonen, uavhengig av hvor organisasjonene måtte befinne seg i organisasjonshierarkier. Som liaison er man i en særstilling, fordi man har et bein i hver av disse to organisasjonene, noe som kan resultere i at

man av og til blir trukket i to forskjellige retninger. Lojaliteten skal alltid ligge hos egen sjef, men en rekke praktiske forhold vil fremme lojaliteten også til vertsorganisasjonen. Spesielt vanskelig kan lojalitetsforholdet bli for medarbeidere som bekler en stilling i den vertsorganisasjonen de befinner seg i.^{cvii} I slike tilfeller vil vertsorganisasjonens sjef være medarbeiderens sjef for den stillingen han/hun bekler, mens sjefen i Norge vil være medarbeiderens sjef i liaisonfunksjonen. Dette kan være vanskelig å håndtere for både sjefene og medarbeideren og bør være et tema for de samarbeidsavtalene som gjøres mellom de to organisasjonene.

Ressurstilgang

Ressurstilgang er et tilbakevendende tema i intervjuene. Dette er en rammebetingelse som påvirker liaisontjenesten og fordrer kontinuerlig prioritering. Mange løsninger som hadde vært ønskelig må velges bort på grunn av stramme rammer. Ressurstilgangen oppleves som tilstrekkelig for å utøve tjenesten, men den legger begrensninger på håndtering av oppdukkende muligheter. Ressurstilgangen har også en tendens til å bli stadig mindre, noe som innvirker negativt på en fungerende tjeneste.

Overordnede føringer

Styring fra overordnet myndighet kan skje gjennom lover og forskrifter, doktriner, bindende avtaleverk, ordrer, instruksjoner og direktiver. De overordnede føringene tar gjerne form som påbud, pålegg, forbud, prioriteringer og anbefalinger. De gir begrensninger for sjefen i utøvelsen av ledelse og danner hans/hennes handlingsrom. Men overordnede føringer er også retningsgivende og vil hjelpe til når prioriteringer må gjøres.

Tillit

Tillitsforholdet mellom sjef og liaison må være på plass før avreise.^{cviii} Hvis tilliten forsvinner underveis, må liaisonens oppdrag termineres. Liaisontjenesten vil ikke fungere uten tillit mellom de to partene, og tilliten går begge veier. Som en følge av god tillit kommer bedre kommunikasjon og raskere handlinger. Tilliten må pleies og gjøres sterkere gjennom hele tjenestetiden. God ledelse, oppfølging og tilrettelegging av sjefen og tidsriktige, ærlige og relevante rapporter og vurderinger fra liaisonen vil forsterke tillitsforholdet. En god dialog vil legge til rette for tillitsbygging.^{cix}

Ledelsesverktøy

Tilsettingssamtale

På grunn av behovet for tillitsbygging mellom partene og den avstanden det vil være mellom sjef og liaison etter at tjenesten starter, bør sjefen gjennomføre en eller flere personlige samtaler med liaisonen før avreise. Det er viktig at sjefen redegjør for sine intensjoner og målsetninger, og at hans/hennes krav formidles liaisonen. En personlig samtale legger til rette for at man kan avklare forventninger og stille og besvare spørsmål, samtidig som man bygger på det gjensidige tillitsforholdet. I løpet av samtalen bør liaisonen lese tilbake det mandatet han/hun har fått, slik at sjefen kan gjøre seg opp en mening om det er riktig forstått og kan korrigere som nødvendig.^{cx} Noen informanter forteller at det blir gjennomført slike tilsettingssamtaler.^{cx}

Mandat

En liaison får alltid med seg et mandat.^{cxii} Sjefen styrer liaisonens oppdragsløsning og fleksibilitet gjennom mandatet. Et mandat vil være både oppdraget og de gitte fullmaktene. Med et godt formulert mandat vil en liaison ha den fleksibiliteten det er behov for, samtidig som sjefen kan regulere liaisonens kommunikasjon, koordinering og informasjonsinnsamling. Noen ganger er mandatet uklart, spesielt med tanke på de fullmaktene liaisonen har fått.^{cxiii} Dette gjør liaisonens jobb vanskelig, samtidig som sjefen ikke har utnyttet ressursene på en god måte. En god seleksjons- og kvalifiseringsprosess, kombinert med et robust tillitsforhold mellom sjef og liaison gir rom for et fritt mandat med mye fleksibilitet.^{cxiv} Liaisoner med manglende kompetanse og/eller et skrantende tillitsforhold til sjefen kan styres sterkere med et strengt mandat. Mandatet må redegjøre for hvem liaisonen kan og skal liaisonere mot (såkalt Direct Liaison Authorized (DIRLAUTH) (NATO Standardization Office, 2016b, s. 105)).^{cxv} Mandatet må redegjøre for hvilke beslutninger liaisonen selv kan ta, og hvilke beslutninger som skal tas av sjefen.^{cxvi} Mandatet danner sammen med formålet grunnlaget for liaisoninstruksen.^{cxvii}

Instruks

En liaisontjeneste med manglende eller uklart formål og mandat peker mot en mangel på instruks, da dette normalt danner grunnlaget for instruksen.^{cxviii} Undersøkelser⁵ i forkant av datainnsamlingen ga ikke grunnlag for å forvente at det finnes mange instruks. Men intervjuene avdekker at det finnes en overraskende stor mengde instruks som styrer liaisontjenesten. Undersøkelsene og intervjuene viste at aktørene i liaisontjenesten i liten grad

⁵ Uformelle samtaler med forsvarssektoren i perioden januar til mai 2017.

kjenner til instruksjer utenfor sin egen avdeling. Det finnes heller ingen overordnet instruks.⁶ Neste kapittel vil analysere de instruksjer som er fremlagt. Dette delkapittelet tar for seg informantenes betraktninger og erfaringer ved instruksene som de forholder seg til.

Informantene gir uttrykk for en svært ulik opplevelse av de forelagte instruksene. Dette kan være et utslag av den store variasjonen som er blant offiserene som bekler liaisonfunksjonen, med tanke på erfaringsgrunnlag, kompetanse og personlige egenskaper. Men det kan også skyldes at instruksene er ganske forskjellige. En grunn til denne forskjellen kan være at avdelinger med liaisons er adskilte og i liten grad snakker og samarbeider på tvers av organisasjonslinjene. En annen grunn kan være at liaisonering er et såpass lite og lukket fagfelt, at tjeneste ved en avdeling ikke nødvendigvis eksponerer en medarbeider for liaisonregimet i like stor grad som andre fagfelt. Dermed får man nødvendigvis ikke den kompetanseoverføringen som man gjerne finner for andre fagfelt når medarbeideren bytter avdeling. Et gjennomgående trekk i intervjuene er at jo høyere opp i kommandohierarkiet man kommer, desto mer komplementær og dekkende oppleves instruksene.

På lavere kommandonivå fremkommer det et ønske om at instruksene burde redegjøre for ønsket måloppnåelse. Måloppnåelse hører naturlig hjemme i det mandatet som liaisonen får fra sjefen sin. Men en instruks som er spesifikk, skreddersydd, unik og gjenstand for hyppige oppdateringer vil kunne inneholde referanser til mandat og ønskede målsetninger. Hvis avdelingen derimot baserer seg på en generell instruks som skal justeres sjeldnere, er det vanskelig å inkludere måloppnåelse for en så dynamisk tjeneste som liaisonering.

Informantene er i stor grad enige om at instruksene bør redegjøre for kommandoforhold og rapporteringsregime. Mens instruksene generelt oppleves å redegjøre godt for rapporteringsregimet, virker det som om at kommandolinjene ofte fremstår som uklare. Forholdet mellom, og rollene til avgivende sjef, vertsorganisasjonens sjef og noen ganger en stedlig norsk sjef fremkommer ikke alltid entydig. Hvis man samvirker tett med andre organisasjoner, hvis administrasjonsansvaret er satt bort til en ekstern organisasjon eller hvis man har en oppfølgingsansvarlig, fagansvarlig og/eller Information Manager (IM) kan dette gjøre kommandolinjene utydeligere. Et liaisonhierarki med interne rapporteringslinjer kompliserer også kommandolinjene.^{cxix} Et annet problem oppstår når personell og

⁶ Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap har utgitt en veiledning (Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap, 2017), men denne var ikke implementert i forsvarssektoren på det tidspunktet datainnsamlingen fant sted. Veiledningen inkluderes i instruksanalysen i [kapittel 3](#).

organisasjoners roller og ansvar kun omtales i liaisoninstruksen, uten at det fremkommer andre steder. Hvis ikke dette nedfelles i instruks/ordre til den aktuelle personen eller avtale mellom avgivende organisasjon og den aktuelle organisasjonen, så har ikke de omtalte roller og ansvar en gyldighet.^{cxx} Endring av rutiner og prosesser må ikke bare reflekteres i liaisoninstruksen, men også, som nødvendig, i andre relevante instruks, ordrer og avtaler. En referanseliste til relevante instruks og avtaler vil gjøre oppfølgingen enklere.

Instruksen bør redegjøre for liaisonens handlingsrom.^{cxxi} Mediehåndteringsregimet trekkes frem som et eksempel på hvordan ”do’s and don’ts” og manus virker godt som et rammeverk, som man med fordel kan hente elementer fra til en liaisoninstruks.^{cxxii} Andre informanter vektlegger faren for å gå for langt med et stringent rammeverk.^{cxxiii} Disse fremhever den fleksibiliteten som liaisonen er avhengig av. Liaisonen må gjennom kvalifiseringen og situasjonsbetingede direktiver gjøres i stand til å gjøre riktige vurderinger på egen hånd. En annen tilnærming kan være å utstede rutinemessige direktiver for å sikre at liaisonen har den samme situasjonsforståelsen som sjefen.^{cxxiv}

Intervjuene viser at liaisonene har varierende oppfatninger av hva norske standpunkter er. Det er spesielt stor divergens mellom høyeste og laveste kommandonivå, der høyeste kommandonivå er nærmere offisielle uttalelser. Dette er uheldig. Bilateralt forventes det at Norge har en mening om forskjellige sakskomplekser, og liaisoner konfronteres med dette.^{cxxv} Da bør liaisonen ikke bare kjenne til disse, men også være i stand til å argumentere for det norske standpunktet.^{cxxvi} Det tilbakevendende problemet for liaisoner virker å være vissheten om at norske standpunkter finnes og justeres kontinuerlig, uten at man har et system som tar høyde for at denne informasjonen tilkommer liaisonen på en strukturert og tidsriktig måte. Instruks og direktiver kan strukturere dette, mens det med dagens regime etter intensjonen skal fremkomme i dialogen mellom sjef og liaison, og aller helst ved at liaisonen på egen hånd erverver seg informasjonen.^{cxxvii} Det gis altså uttrykk for usikkerhet om den korrekte informasjonen tilkommer liaisonene.

Det er vanskelig å få den konseptuelle beskrivelsen i instruksen til å stemme med virkeligheten.^{cxxviii} En instruks for en nyetablert liaisontjeneste bør derfor justeres hyppig etter hvert som man gjør seg erfaringer.^{cxxix} Også instruks som har hatt lengre virketid bør justeres med jevne mellomrom, for å sikre at situasjonen blir beskrevet korrekt. Instruksen bør utvikles i samråd med personer og avdelinger som har relevant erfaring. Det kan ofte være

vanskelig å identifisere slike, noe som trolig kan gjøres enklere ved at et sentralisert organ besitter en oversikt over nasjonal liaisoneringsaktivitet.

Noen informanter trekker frem arbeidsmengden som blir pålagt liaisonen gjennom instruksene. Først og fremst blir dette identifisert som en utfordring for de liaisonene som har liaisonering som en tilleggsfunksjon i en fulltidsstilling. Verken stillingsbeskrivelse eller instruks oppleves å gjenspeile den tiden som faktisk går med på å utøve funksjonen. Enkelte instruks oppgis å ha en ordlyd og et omfang som tillegger liaisonfunksjonen en større viktighet enn primærstillingen.^{cxxx} I tillegg fremstår mange av de gitte oppgavene som av administrativ art, som i utgangspunktet ikke er relatert til liaisonering.^{cxxx}

Det bør være en forventning om at instruksene leses og analyseres av liaisonen og at denne rapporterer tilbake sin forståelse av instruksene.^{cxxxii} På denne måten kan også eventuelle mangler i instruksene dekkes gjennom direkte dialog med sjefen, og sjefen får en mulighet til å forbedre instruksene i senere oppdateringer.

Oppfølgingsansvarlig

Liaisonen må ha et kontaktpunkt i sin egen organisasjon. Hvis annet ikke er definert, vil det være avgivende sjef som er dette kontaktpunktet. Noen ganger blir det utpekt en oppfølgingsansvarlig eller vaktfunksjon som skal stå for dialogen med liaisonen.^{cxxxiii} Formålet med en slik ordning er å avlaste sjefen og/eller gjøre liaisonen bedre i utøvelsen av sitt virke. Noen ganger innføres ordningen for å sikre organisasjonen ett enkelt innslagspunkt, bedre informasjonsflyt og for å hindre uformelle kommunikasjonskanaler.^{cxxxiv} Oppfølgingsansvarlig/vaktfunksjonen kan ha flere liaisoner i sin portefølje.^{cxxxv} At ordningen fungerer er en forutsetning for en god liaisontjeneste.^{cxxxvi} Ordningen må ikke forveksles med personer som liaisonen er henvist til, herunder fagansvarlige, eller som liaisonen på eget initiativ benytter seg av for å utøve sitt virke.

Noen sider ved denne ordningen fremstår som mer viktige enn andre. En liaisoninstruks som omtaler den oppfølgingsansvarliges rolle, ansvar og myndighet kan bedre informasjonsflyten.^{cxxxvii} Den oppfølgingsansvarliges egen instruks og liaisoninstruks må være sammenfallende. Et godt forhold med god kjemi mellom liaisonen og oppfølgingsansvarlig vil gjøre dialogen enklere.^{cxxxviii} Det vil ha betydning om den oppfølgingsansvarlige har hatt tilsvarende liaisontjeneste.^{cxxxix} Dens tilgjengelighet omtales som en avgjørende faktor.^{cxl} En for stor arbeidsportefølje kan begrense kapasiteten til å respondere på henvendelser fra

liaisonen.^{cxli} Den oppfølgingsansvarliges situasjonsbevissthet er viktig. Situasjonsbevisstheten kan reduseres av en vaktordning, der flere personer roterer på å ha oppfølgingsansvaret. En liaison vil henvende seg til den oppfølgingsansvarlige uregelmessig og noen ganger er det behov for umiddelbar støtte, noe som fordrer at vaktfunksjonen evner å respondere både hurtig og korrekt. En vaktordning bør ha nedfelt prosedyrer for å sikre situasjonsbevisstheten, spesielt i tilfeller der ivaretagelse av liaisonen bare er en mindre del av den totale vaktfunksjonen. Evnen til å få ting gjort på vegne av liaisonen er viktig. Noen informanter redegjør for følelsen av å ikke ha en oppfølgingsansvarlig i Norge.^{cxlii} Følelsen kan presumptivt oppstå hvis oppfølgingsansvarlig ofte er utilgjengelig, har liten situasjonsbevissthet eller svak gjennomføringsevne.

Det påligger oppfølgingsansvarlig et betydelig informasjonsansvar for å holde sjefen oppdatert om forholdene rundt liaisonen.^{cxliii} Innføring av et ekstra ledd mellom sjef og liaison bør akkompagneres med prosedyrer og myndighet som skal sikre flyt av informasjon og forhindre misforståelser og tidstap. Det gis uttrykk for at større organisasjoner gjerne har flere ledd mellom sjefen og liaisonen,^{cxliv} ved at oppfølgingsansvarlig rapporterer til en eller flere mellomledere, som deretter rapporterer til sjefen. Det bør treffes tiltak for å unngå at effekten blir det motsatte av formålet med kontaktpunktordningen. Budskapet i en melding vil normalt fordreies etter hvert som det går gjennom flere ledd på vei til mottaker (Bose, 2004).

Så langt dette prosjektet kan avdekke, er ikke denne ordningen beskrevet i stillingsbeskrivelser. Det gjøres, med få unntak, ikke en selektering til stilling basert på at man skal fungere som oppfølgingsansvarlig.^{cxlv} Normalt vil funksjonen bli tildelt tilgjengelig personell.^{cxlvi} Det er varierende grad av kvalifisering. Om kvalifisering forekommer er det avgrenset til en overlevering fra den som blir avløst.^{cxlvii} Det settes sjelden av tid til overlevering mellom oppfølgingsansvarlige. Selv om det forekommer overlevering mellom stillinger, så gjør praksisen med å tildele oppfølgingsfunksjonen tilfeldig det vanskelig å sikre en overlevering av oppfølgingsansvarliges portefølje. I jobbmiljø med flere personer som har en lignende funksjon, som for eksempel på et militært hovedkvarter,^{cxlviii} kan man få opplæring mens man utøver jobbfunksjonen.

Håndtering av informasjon

Organisasjoner som omhandler store mengder informasjon har ofte spesialkursede medarbeidere som håndterer denne, såkalte Information Managers (IMs). Intervjuene har avdekket at det ikke er normalt at liaisontjenesten assosieres med dedikerte IMs.

Saksbehandlingen er overlatt til enten liaisonen eller sjefen.^{cxlix} Dedikerte IMs kan tildeles andre oppgaver, som for eksempel kompetanseheving og kvalitetssikring. Dette er oppgaver som ofte har en lav prioritet i dag, men som en IM gjennom sin primærfunksjon er godt egnet til å ivareta. En IM kan også fungere som et innslagspunkt i organisasjonen, slik at både egne og utenforstående har et sted å rette henvendelser. En IM kan være behjelpelig med å identifisere egne ressurser (liaisoner) når det oppstår behov eller spørsmål i egen organisasjon.^{cl}

Dialog

Dialogen er toveis

Dialogen som ledelsesverktøy stiller store krav til partene. Den er toveis, og begge parter er ansvarlige for at den fungerer. Den kan skje på forskjellige plattformer, og både skriftlig og muntlig. Partene må finne den metoden som virker best og passer situasjonen. Dialogen skal legge til rette for informasjonsutveksling, oppklaringer og ledelse, og den kan være tillitsskapende eller -ødeleggende. Liaisonen skal gi informasjon og vurderinger.^{cli} Liaisonen er en modererende faktor mellom de to organisasjonene.^{clii} Ikke alt skal rapporteres. Det er liaisonen som står oppe i situasjonen som må fatte beslutningen om hva som skal videreformidles, og graden av detaljnivå i det som rapporteres. De vurderingene som liaisonen gjør er det viktigste produktet for sjefen.^{cliii} Sjefen må på sin side gjøre liaisonen i stand til å utøve funksjonen og spille ham/henne god. Henvendelser fra liaisonen må besvares tilstrekkelig raskt og sjefen må konstruktivt bidra til problemløsning.^{cliv} Han/hun må formidle sine intensjoner, ønsker og behov. Relevant informasjon må tilflyte liaisonen, herunder situasjonsforståelse, utviklingstrekk, fattede beslutninger og eventuelle parallelle kommunikasjonskanaler med vertsorganisasjonen.^{clv} God og tidsriktig informasjon vil øke liaisonens anseelse i vertsorganisasjonen.^{clvi} Det hender at respons fra avgivende organisasjon kommer sent eller uteblir.^{clvii} Det er uheldig. Dialogens kvalitet bør jevnlig tas opp som et eget tema.

Styringsdialog

For liaisontjeneste på de høyeste kommandonivåene er det en tydelig styringsdialog.^{clviii} Denne dialogen relateres til forsvarssektorens mål- og resultatstyring (Johnsen, 2007) og oppleves som både en integrert og adskilt del av den øvrige dialogen. Den er integrert fordi også styringsdialogen danner fundamentet for liaisontjenesten, med sin sterke påvirkning på rammebetingelser,^{clix} ressurstilgang og krav om en langsiktig, om enn byråkratisk, planleggingsprosess. Men samtidig er den adskilt, siden andre aktører enn sjefen har sterke

interesser og deltar i denne delen av dialogen. Disse aktørene er i mindre grad opptatt av det faglige aspektet av tjenesten, da dette ikke sorterer under deres ansvarsområde. Et særtrekk ved styringsdialogen er avhengigheten av målepunkter. Liaisonen påvirker riktignok utvelgelsen av målepunkter gjennom sin deltakelse i styringsdialogen, men det har visst seg vanskelig å finne gode, kvantifiserbare målepunkter for denne tjenesten. I stedet ender man ofte opp med målepunkter som må kvantifiseres i en subjektiv vurderingsprosess. Avvik fra virksomhetsplanen må rapporteres og kan få innvirkning på utøvelsen ved for eksempel kansellering av planlagt aktivitet. Styringsdialogen oppleves som lite fleksibel, spesielt fordi den sliter med å fange opp dynamikken i liaisontjenesten.

Notoritet

God notoritet i dialogen er viktig og gjør rapporteringsbehovet mindre. Aktiviteter, informasjon og beslutninger må journalføres og gjøres sporbart. Hvis ting skjer raskt eller tiden er en knapp ressurs, så er likevel litt notoritet svært mye bedre enn ingen notoritet. Det vil være sjefens ansvar å bestemme notoritetsnivået. Spesielt bør den muntlige dialogen vies oppmerksomhet i en notoritetssammenheng.

Kommunikasjonsverktøy

Når man skal kommunisere over store avstander er man avhengig av at teknologien er på plass.^{clx} Man er i stor grad avhengig av vertsorganisasjonens premisser.^{clxi} Liaisonen kan av hjemmeavdelingen i tillegg utstyres med kommunikasjonsutstyr som kan benyttes utenfor vertsorganisasjonens perimeter. Hvis det forventes at dialogen vil bære gradert informasjon så må utstyret være dimensjonert for dette. Da det kan ta tid å etablere kommunikasjonslinjer, bør dette være ivarett før liaisonen reiser ut. Alternativt kan liaisonen utrustes med sekundærsamband som kan bære dialogen inntil en permanent ordning er etablert.

Kortslutning av kommunikasjonslinjene

Dialog som ikke er formalisert forekommer.^{clxii} Et eksempel er mellomledere i organisasjonene som har en dialog fordi de kjenner hverandre fra tidligere tjeneste. Et annet eksempel er en aktør som ønsker å innlede en dialog med en annen, for seg, ukjent aktør. I dag har man ikke et sentralisert sted å henvende seg til for å undersøke om Norge eller forsvarssektoren allerede har en pågående formell dialog.^{clxiii} Slike parallelle kommunikasjonslinjer kan være vanskelig å holde oversikt over, men er samtidig en del av den daglige organisasjonsaktiviteten. Det kan argumenteres for at uformelle kommunikasjonslinjer oppstår så naturlig at de ikke kan avverges. Det er likevel slik at denne dialogen motiveres av andre faktorer enn langsiktig og helhetlig tilnærming. En ulempe med

slik uformell dialog er at de som bør ha informasjonen ikke nødvendigvis får den. Det kan også skapes forventninger mellom aktørene som ikke kan sanksjoneres når man senere skal formalisere avtaler. I tillegg er det sjelden at slike samtaler har den nødvendige notoritet. Uformelle kommunikasjonskanaler kan bringes under bedre kontroll ved å sentralisere dialogen,^{clxiv} og bevisstgjøre organisasjonen om de formelle linjene og behovet for å ha kontroll på informasjonen. En liaisoninstruks som omfatter rapporteringsregimet og de formelle kommunikasjonskanalene kan også motvirke uønsket dialog.^{clxv}

Møte med egen organisasjon

Det er nødvendig for liaisonen å opprettholde kontakten med sin egen organisasjon. Han/hun må kjenne til utviklingen i sin egen organisasjon, og dette skjer i den rutinemessige dialogen. Men det er også slik at lang tids fravær kan distansere en fra hjemmeavdelingen. En måte å opprettholde den nære tilknytningen til egen organisasjon er å jevnlig returnere til egen avdeling for å gjennomføre en kunnskaps- og informasjonsutveksling.^{clxvi} Dette gir liaisonen mulighet til å overføre kunnskaper til egen avdeling, møte sjefer, kollegaer og andre aktører som man samarbeider med i Norge, samt få en oppdatert og nyansert situasjonsforståelse rundt forholdene hjemme. For hjemmeavdelingen gir det mulighet til å oppdatere liaisonen med ny kunnskap og justere informasjonsbehovene, samt for sjefen å gi nyanserte føringer og prioriteringer. Det er viktig at personell fra de riktige nivå møter liaisonen. Spesielt ledere med beslutningsmyndighet bør kjenne sin besøkelsestid. Administrasjonen har også en mulighet til å oppdatere liaisonen i et slikt møte. For å øke verdien av møtet må man være beredt til å avklare problemstillinger og besvare spørsmål som måtte dukke opp i møtet. Et viktig utbytte er at man har en mulighet til å videreutvikle liaisonens hjemlige nettverk. Et annet viktig utbytte er muligheten for å fornye tilliten mellom sjef og liaison. Det indikeres gjennom intervju at det er naturlig med ett til to slike møter i året. Dette virker å være uavhengig av om liaisonen er på et strategisk eller stridsteknisk nivå, siden behovet for å friske opp kontakten med egen organisasjon oppstår på grunn av lang tids fravær.

Ledelse i praksis

Opplevelsen av ledelse under tjenesten

Informantene fra liaisonkategorien tegner et noe variert bilde av hvordan de opplever ledelsen av tjenesten. Flertallet gir uttrykk for svak eller lite ledelse under tjenesten, uten at de nødvendigvis ønsker å endre på dette. Et mindretall beskriver en tjeneste uten ledelse, mens et annet mindretall forteller om en aktiv og engasjert sjef som man har et godt samarbeid og god harmoni med. Informantene fra lederkategorien reflekterer over en rekke begrensende faktorer

som liten ressurstillgang, få overordnede føringer, ingen ensretting av tjenesten i forsvarssektoren og en hektisk arbeidshverdag. Men lederkategorien er i all hovedsak fornøyd med det resultatet som kommer ut av liaisontjenesten og mener også at de har de nødvendige verktøyene på plass for å kunne lede liaisonen ved behov.

Ledelsesmodell

Ledelse omtales ofte som prosessen som bringer en fra en nå-situasjon til en ønsket situasjon (Hennestad, Revang & Strønen, 2012). Dette kan presenteres i en enkel lineær modell (se Figur 2-1).

Figur 2-1: Lineær ledelsesmodell



Med denne modellen som utgangspunkt kan man lage en like enkel ledelsesmodell for liaisontjenesten (se Figur 2-2).

Figur 2-2: Lineær ledelsesmodell for liaisontjenesten



Rammebetingelsene danner grunnlaget for ledelse som igjen danner grunnlaget for resultatene. Sjefen kan i svært liten grad påvirke rammebetingelsene, som eksempelvis kan være overordnede føringer, organisasjon, ressurstillgang med mer. Men sjefen har full kontroll over ledelsessegmentet. Intervjuene viser at ledelsessegmentet kan brytes ned i mindre deler (se Figur 2-3).

Figur 2-3: Konseptuell ledelsesmodell for liaisontjenesten



Også Figur 2-3 må tolkes som at segmentet til venstre danner grunnlaget for neste segment. Det er innenfor hvert av disse fem ledelsessegmentene at sjefens mulighetsrom ligger og det er her den daglige ledelsen utøves. Total bortfall av et segment vil stanse prosessen og man vil ikke kunne oppnå resultater. Ethvert segment vil påvirke resultatsegmentets kvalitet. Gjennom intervjuene har vi sett at noen ledelsessegment består av flere komponenter. Gjennomføring av en enkel komponent kan være tilstrekkelig for å gå videre i prosessen. Hvis man

dekomponerer i henhold til intervjufunnene så kan de presenteres i en ny modell (se Figur 2-4).

Figur 2-4: Detaljert ledelsesmodell for liaisontjenesten



Modellen har den svakheten at den ikke reflekterer det etterarbeidet som er nødvendig for å få en stadig bedre liaisontjeneste. Dette etterarbeidet er også sjefsledet og er typisk evaluerings- og endringsprosesser.

Analyse av ledelse

Den konseptuelle ledelsesmodellen (Figur 2-3) viser at sjefen må lede liaisontjenesten fra før seleksjonen starter til tjenesten avsluttes.

Formål

Flertallet av informantene fra liaisonkategorien har en uklar eller ingen oppfatning av formålet med tjenesten, utover at sjefen ønsker informasjonstilgang i vertsorganisasjonen. Det er derfor gode muligheter for å oppnå bedre resultater ved å avklare eller formulere formålet bedre.

Selektering

Intervju, observasjon og håndplukking er de tre metodene som gir sjefen mulighet til å treffe alle kandidatene og til å evaluere de personlige egenskapene. Disse tre metodene benyttes sjelden. I tillegg forteller flere informanter at de møter uklare forventninger til liaisonfunksjonen når de søker på en stilling. På den andre siden har Forsvaret svært god bakgrunnsinformasjon på kandidatene og burde derfor ha et godt vurderingsgrunnlag.

Kvalifisering

Det viser seg at normalen er at kvalifiseringen er fraværende. Det er kun liaisoner på høyere kommandonivå som strukturert blir tilført kompetanse etter seleksjon, og intervjuene har vist at også denne kvalifiseringen har mangler. Den konseptuelle ledelsesmodellen (Figur 2-3) sier at et totalt bortfall av et ledelsessegment skal medføre at man ikke kan oppnå resultater. Informantene fra lederkategorien gir likevel uttrykk for å være fornøyd med resultatene av

liaisontjenesten. Det er derfor rimelig å anta at enten så har ikke kvalifiseringssegmentet bortfalt, eller så er resultatsegmentet bortfalt.

Informantene forteller at den skandinaviske kulturen og norske offiserers erfaring og utdanning er til veldig god hjelp i liaisontjenesten. Det kan hende det er denne bakgrunnen som gjør at kvalifiseringssegmentet ikke bortfaller. Liaisonen er kvalifisert på forhånd. I så fall så har forsvarssektoren svært gode muligheter til å få enda bedre liaisoner i fremtiden. Informantene gir også uttrykk for en generelt lav forståelse for fagfeltet liaisonering, både i liaisonkorpset, i ledelsesapparatet og generelt i forsvarssektoren. Viktigheten av liaisonerfaring for å bli en god liaison trekkes frem av flere. Dette kan være grunnen til at resultatsegmentet oppleves som godt ivaretatt, ved at man ikke vet hva man kan forvente av en liaison. Det kan også hende at ambisjonsnivået er så lavt at dårlige resultater oppfattes som godt nok. Og det kan hende at datainnsamlingen ikke har klart å fange opp virkeligheten eller at den konseptuelle ledelsesmodellen (Figur 2-3) er feil. Sannsynligvis er svaret en kombinasjon av alt dette.

Tillit

Intervjuene gir inntrykk av at tilliten mellom partene er godt nok ivaretatt. I de tilfellene tilliten har bortfalt, har oppdraget blitt terminert. Det hører til sjeldenhetene at tillit bortfaller. Viktigheten av sterk tillit mellom partene må likevel ikke overses. Sterk tillit påvirker resultatsegmentet på en positiv måte.

Ledelsesverktøy

Informantene er forholdsvis samstemte om at ledelsesverktøyene er tilstrekkelige. Det fremkommer likevel at mandatet ofte oppleves som utydelig og at det sjelden gjennomføres en tilsettingssamtale. Alle ledelsesverktøyene er viktige, og selv om man i henhold til modellen kan utelate bruken av noen, så vil en kombinasjon av alle ledelsesverktøyene kunne påvirke resultatet positivt. Det fremkommer også at det er forbedringspotensial for både instruks, situasjonsbetingede direktiver og dialog. Det er kun dialogen som tidvis blir omtalt som 'perfekt'.

Oppsummering

Det kan være utfordrende å lede en liaison som befinner seg langt unna. Sjefen legger forholdene til rette gjennom seleksjon og kvalifisering, og ved å benytte ledelsesverktøyene han har tilgjengelig. En kompetent og velinformert liaison med et klart formål og mandat, en

god instruks og fungerende kommunikasjonslinjer er godt rustet til å jobbe selvstendig og gi sjefen den informasjonen og de vurderingene han/hun trenger.

3 Analyse av instruks

Gjennom intervjuene ble det opplyst om at det foreligger en rekke instruks. Forfatter har fått tilgang til syv av disse instruksene. For sammenligningens skyld er også en amerikansk og en NATO-instruks, samt den nye nasjonale veilederen fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap inkludert i analysen. Gjennomgangen av de ti instruksene viser at de er ulike i både innhold og utforming. Det har derfor vært nødvendig å trekke ut innholdet og sette det inn i et rammeverk som gjør en analyse mulig. Instruksene blir derfor ikke gjengitt i sin originale form. Struktureringen av de ti instruksene gjør det mulig å utforme en referanseinstruks. Med referanseinstruksen som en felles ramme, blir de syv norske instruksene analysert.

3.1 Generisk instruks for US Joint Task Force (JTF) liaisonoffiserer

Instruksen (United States Army Training and Doctrine Command, 2003, s. 33-36) er utstedt av sjefen for den amerikanske Hæren, men er også forankret i det fellesoperative miljøet, Marineinfanteriet, Marinen og Luftforsvaret. Instruksen er oversatt fra engelsk. Denne generiske instruksen er inkludert i oppgaven fordi den representerer et annet lands tilnærming til bi- og multilateral liaisonering, den er et resultat av et mangeårig samarbeid på tvers av våpengrener, den er strukturert og den vurderes å være utfyllende. Den anses derfor å være et godt grunnlag for sammenligning opp mot de norske instruksene. Det detaljerte uttrekket er vedlagt som vedlegg F.

3.2 Generisk instruks for NATO Joint Task Force liaisonoffiserer

Instruksen (Supreme Headquarters Allied Powers Europe Vice Chief of Staff, 2016) er utstedt av visestabssjefen til Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE). Instruksen er oversatt fra engelsk. Denne generiske instruksen er inkludert i oppgaven fordi den representerer NATOs tilnærming til rettledning innen liaisontjenesten. Den anses å være et viktig grunnlag for sammenligning opp mot de norske instruksene. Det detaljerte uttrekket er vedlagt som vedlegg G.

3.3 Instruks for forsvarsattachéer ved norske utenriksstasjoner

FD er ansvarlig for instruksen (Forsvarsdepartementet, 2015a). Forsvarsattachéens rolle er spesiell ved at tjenestestedet er en norsk utenriksstasjon, mens aktørene som han/hun

liaisonerer opp mot befinner seg utenfor tjenestestedet. Forsvarsattachéen liaisonerer ikke mot utenriksstasjonen. Det detaljerte uttrekket er vedlagt som vedlegg H.

Hovedinntrykket er at dette er en god instruks med et godt og lettlest språk. Instruksen beskriver liaisonens ansvar og plikter og administrative forhold grundig og gir en veldig god konseptuell forståelse av liaisonfunksjonen. Den omtaler ikke tiden før avreise, ved ankomst og etter tjeneste i særlig grad. Kildehenvisningene kunne vært flere og kravene til notoritet kunne vært klarere fremstilt. Instruksen kunne med fordel ha omtalt formål, kompetansekrav, samband, avtaler og kultur, men samtidig er instruksens generisk, så det kan være nødvendig å dekke dette på andre måter.

3.4 Retningslinjer/instruks for arbeidet for ansatte fra Forsvarsdepartementet og Forsvaret ved ambassaden i Amman

FD er ansvarlig for instruksens (Forsvarsdepartementet, 2015b). Instruksens er et godt eksempel på retningslinjer for personell som har tjenestested ved en norsk utenriksstasjon uten at de omfattes av forsvarsattachéinstruksens. Det detaljerte uttrekket er vedlagt som vedlegg I.

Dette er ikke er en fullverdig instruks. Den har primært til hensikt å belyse kommandolinjer og ansvarsforhold. Den må derfor ses i sammenheng med en eventuell instruks fra avgivende organisasjon. Hovedinntrykket er at instruksens oppfyller målsetningen på en god måte. Men samtidig pålegger instruksens liaisonen en rekke oppgaver. De pålagte oppgavene belyses ikke i tilstrekkelig grad av instruksens. Det er heller ikke en tydelig henvisning til styrende dokumenter som gjelder for de oppgavene som gis. Instruksens blir derfor mer uklar enn det som hadde vært nødvendig. Instruksens kunne med fordel omtalt ankomstrutiner.

3.5 Instruks for sjefen for norsk National Military Representative ved SHAPE

Forsvarssjefen gjennom FST er ansvarlig for instruksens (Forsvarsstaben, 2012). NMR NOR/SHAPE er spesiell ved at funksjonen utøves av normalt tre liaisoner som jobber sammen. NMR NOR/SHAPE har derfor mulighet til å lære opp nytt personell i stilling. Det detaljerte uttrekket er vedlagt som vedlegg J.

Hovedinntrykket er at instruksens er utilstrekkelig. Den beskriver kommandoforhold og liaisonens rolle, ansvar, myndighet og plikter på en god og tydelig måte. Distribusjon av

informasjon og notoritetskrav burde ha fått plass i instruksene. Instruksene gjør ingen forsøk på å forklare tjenestekonseptet, noe den burde ha gjort. Annen dokumentasjon som skal utfylle denne instruksene er ikke tilstrekkelig referert.

3.6 Generisk instruks for norsk Senior National Representative

Instruksene er unntatt offentligheten og kan derfor ikke analyseres direkte. Analysen baserer seg på UGRADERT informasjon som er fremkommet gjennom intervju.^{clxvii} SNR-funksjonen er spesiell ved at den forholder seg til to forskjellige regimer. Norge har utstasjonert SNRs under både PE- og CE-regimet (Crisis Establishment). Det betyr at det finnes to instruksene som styrer de forskjellige SNRs. PE-SNRs rapporterer til FST, mens CE-SNRs rapporterer til FOH. Det detaljerte uttrekket er vedlagt som vedlegg K.

Det er vanskelig å gjøre seg opp en mening om instruksene, da det ikke er mulig å verifisere fremkommet informasjon med kilden. Det tegner seg dog et bilde av at instruksene har en stor mengde tilleggsoppgaver som ikke faller naturlig under liaisonfunksjonen. I og med at SNR alltid er en tilleggsfunksjon til en annen stilling, så er vil disse tilleggsoppgavene og liaisonfunksjonens oppgaver få en betydelig innvirkning på liaisonens evne til å virke optimalt i sin primære stilling.

3.7 Generisk instruks for liaisonlag ved Forsvarets operative hovedkvarter

Instruksene er gradert BEGRENSET og kan derfor ikke analyseres direkte. Analysen baserer seg på UGRADERT informasjon som er fremkommet gjennom intervju.^{clxviii} Funksjonen er spesiell ved at den utøves av flere forhåndsselekterte og -kvalifiserte liaisoner. Det detaljerte uttrekket er vedlagt som vedlegg L.

Det tegnes et bilde av instruksene som en av de mer helhetlige norske instruksene. Instruksene inkluderer forhold både før avreise og etter tjenesten. Den redegjør for seleksjonskriterier og kvalifisering. Og den omfatter støttepersonellens roller. Dette er alle faktorer som i liten grad belyses av de øvrige instruksene.

3.8 Instruks for personell som tjenestegjør ved Flag Officer Sea Training (FOST)

Instruksen (Fregattvåpenets treningssenter, 2016) er utstedt av sjefen for det tidligere Fregattvåpenets treningssenter og er etter Sjøforsvarets omorganisering videreført av sjefen for Trenings-, evaluerings- og øvingsavdelingen ved KNMT.^{clxix} Instruksen benytter delvis foreldede avdelingsbetegnelser og har behov for oppdatering. Den er et godt eksempel på en instruks som er utstedt i forbindelse med etableringen av et nytt liaisonelement. Man vil ofte ha en manglende situasjonsforståelse når instruksene skrives første gang og de tidlige erfaringene som gjøres må derfor resultere i rask oppdatering etter hvert som kunnskapen om funksjonen øker. Det detaljerte uttrekket er vedlagt som vedlegg M.

Hovedinntrykket er at instruksene var gode som et innspill til tjenesten da den startet. Den har som en av få instruksene en formålsformulering, men formuleringen er snever og bør utvikles videre. Instruksene fremstår i dag som utilstrekkelig, med mange feil og mangler, og må oppdateres.

3.9 Veiledning for liaisonoffiseren

HOS Ops er ansvarlig for veiledningen (Haakonssvern operasjonsavdeling, u.å). Denne veiledningen er til norsk personell som beordres til å liaisonere opp mot utenlandske marinefartøy eller marinefartøysgrupper som anløper norsk havn. Veiledningen har ikke vært oppdatert på flere år. De justeringene som har vært nødvendige blir verbalt formidlet til liaisonen når oppdraget gis.^{clxx} Veiledningen er under revisjon og det skal utarbeides en oppdatert instruks (HOS Ops, personlig kommunikasjon, 21. september 2017). Det detaljerte uttrekket er vedlagt som vedlegg N.

Hovedinntrykket er at instruksene er utilstrekkelig og må oppdateres. Instruksene inneholder som den eneste norske instruksene gode kulturelle betraktninger. Den belyser også produksjonskravene veldig tydelig. Språket kan med fordel gjøres mer formelt.

3.10 Nasjonal veileder for liaisonfunksjonen

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap har utviklet og gitt ut veilederen som et tiltak etter evalueringen av øvelsen HarbourEx 2015 (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2017). Tiltaket skal øke forståelsen for hva som ligger i å motta og sende liaison. Veilederen er ment brukt hovedsakelig i forbindelse med nasjonal krisehåndtering, og belyser derfor i liten grad det bilaterale aspektet ved liaisonering. Men den inkluderes i denne

analysen fordi den er den eneste veilederen som er utgitt fra et overordnet nivå. Veilederen er ny av året, og ingen avdelinger har hatt tid til å implementere denne før datainnsamlingen var avsluttet. Veilederen er omfattende, av det anbefalende slaget, og konseptualiserer liaisonfunksjonen på en god måte. Veilederen vektlegger særlig tilrettelegging og planlegging i forkant av tiltredelse. Men til tross for at veilederen er svakere på hva som skjer etter tilretteleggingsfasen, så dekker den hele tidsaspektet, noe de øvrige norske instruksene ikke gjør. Det detaljerte uttrekket er vedlagt som vedlegg O.

3.11 Referanseinstruks

Ved å ta utgangspunkt i de tilgjengelige instruksene kan man lage en mal for hva en liaisoninstruks bør inneholde. Det er ingenting som tilsier at malen må differensiere mellom de forskjellige kommandonivåene som liaisonen kan befinne seg på. Det er lite som tyder på at det er nødvendig å ta hensyn til den aktuelle situasjonen når man utvikler instruksene. Situasjonsbetingede direktiver kan gis som et supplement til instruksene.

Instruksens komponenter

Generelt

1. Instruksene må omtale
 - a. funksjonens formål
 - b. funksjonens kompetansekrav
 - c. hjemmelsgrunnlag
 - d. kommandoforhold
 - e. avgivende organisasjons faglige ansvar
 - f. liaisonens forhold til andre relevante aktører
 - g. liaisonens rolle
 - h. liaisonens overordnede ansvar
 - i. liaisonens myndighet, eventuelt manglende myndighet, herunder hvem liaisonen er bemyndiget å liaisonere opp mot (DIRLAUTH)
 - j. sambandsstruktur
 - k. relevante bilaterale avtaler
2. Instruksene kan omtale
 - a. oppdraget
 - b. rolle og ansvar til andre relevante aktører, som
 - i. oppfølgingsansvarlig

-
- ii. fagansvarlig
 - iii. opplæringsansvarlig
 - iv. Information Manager
 - v. administrativ støttekontakt
- c. kildereferanser, herunder til
 - i. relevante avtaler
 - ii. relevante instruksjer
 - iii. fagplanen for kompetansehevingen
 - iv. relevante bakgrunnsdokumenter
 - d. definisjoner
 - e. arbeidsgiveransvaret
 - f. administrativ støtte
 - g. administrative forhold
 - h. relevant programvare
 - i. kultur og adferd, herunder protokoll, skikk og bruk

Før avreise

- 3. Instruksjen må omtale
 - a. liaisonens forventede situasjonsforståelse før tiltredelse, herunder kjennskap til egen organisasjons informasjonsbehov
 - b. møte med sjefen, herunder at liaisonen leser tilbake sin forståelse av oppdraget, kapabiliteter og begrensninger
- 4. Instruksjen kan omtale
 - a. liaisonens etablering av kontakt med vertsorganisasjonen
 - b. planlegging av overlevering med den som skal avløses
 - c. administrative forhold

Ved ankomst

- 5. Instruksjen må omtale
 - a. liaisonens plikter ved ankomst
- 6. Instruksjen kan omtale
 - a. ankomstrutinene ved vertsorganisasjonen
 - b. en orientering/møte med vertsorganisasjonens sjef
 - c. hva liaisonen kan forventes å levere ved ankomst
 - d. overlevering med den som skal avløses

-
- e. administrative forhold

Under tjenesten

7. Instruksen må omtale

- a. liaisonens plikter, herunder
 - i. liaisonering
 - ii. koordinering
 - iii. informasjonsinnsamling
 - iv. analyse og vurdering
 - v. informasjonsplikten ovenfor både egen organisasjon og vertsorganisasjonen
 - vi. rådgivning og anbefalinger
 - vii. produksjon
 - viii. rapportering
 - ix. distribusjon
 - x. notoritet

8. Instruksen kan omtale

- a. liaisonens deltagelse på møter og aktiviteter
- b. koordinering og samarbeid med andre relevante aktører
- c. støtte og bistand til relevante aktører
- d. andre oppgaver som tillegges funksjonen, som for eksempel personellforvaltning
- e. administrative forhold

Etter tjenesten

9. Instruksen må omtale

- a. produksjon av en sluttrapport, med identifiserte lærdommer (Lessons Identified (LIDs))
- b. de relevante delene av evalueringsprosessen i egen organisasjon

10. Instruksen kan omtale

- a. overlevering til en avløser
- b. avgangsrutinene ved vertsorganisasjonen
- c. håndtering av graderte dokumenter og materiell
- d. en orientering/møte med vertsorganisasjonens sjef
- e. koordinering med vertsorganisasjonen for produksjon av en evalueringsrapport

f. administrative forhold

3.12 Vurdering av de norske instruksene

Sammenstilling av instruksene

De norske instruksene kan sammenlignes mot referanseinstruksen slik at innholdet fremkommer strukturert (se Tabell 4).

Tabell 4: Sammenstilling av de norske instruksene

Referanseinstruksen	Nøkkelord	Instruks 3.3	Instruks 3.4	Instruks 3.5	Instruks 3.6 ⁷	Instruks 3.7 ⁸	Instruks 3.8	Instruks 3.9
Punkt 1.a	formål	Nei	Ikke relevant	Nei			Ja	Nei
Punkt 1.b	kompetansekrav	Nei	Ikke relevant	Nei		Ja	Nei	Nei
Punkt 1.c	hjemmelsgrunnlag	Ja	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei
Punkt 1.d	kommandoforhold	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei
Punkt 1.e	faglig ansvar	Ja	Ikke relevant	Nei			Ja	Nei
Punkt 1.f	andre aktører	Ja	Ja	Nei			Ja	Ja
Punkt 1.g	rolle	Ja	Ja	Ja	Ja		Nei	Nei
Punkt 1.h	overordnet ansvar	Ja	Ja	Ja	Ja		Ja	Nei
Punkt 1.i	myndighet	Ja	Ja	Ja	Ja		Nei	Nei
Punkt 1.j	samband	Nei	Nei	Nei		Delvis	Ja	Nei
Punkt 1.k	avtaler	Nei	Nei	Nei			Nei	Nei
Punkt 2.a	oppdrag	Nei	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei
Punkt 2.b	andre aktører	Nei	Ja	Nei			Nei	Nei
Punkt 2.b.i	oppfølgingsansvarlig	Ja	Ikke relevant	Nei			Delvis	Nei
Punkt 2.b.ii	fagansvarlig	Nei	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei
Punkt 2.b.iii	opplæringsansvarlig	Nei	Ikke relevant	Nei	Delvis		Nei	Nei
Punkt 2.b.iv	IM	Nei	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei
Punkt 2.b.v	adm. støttekontakt	Ja	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei
Punkt 2.c	kildereferanser	Ja	Nei	Nei	Ja		Nei	Nei
Punkt 2.c.i	avtaler	Nei	Nei	Nei			Nei	Nei
Punkt 2.c.ii	instrukser	Nei	Nei	Nei			Nei	Nei
Punkt 2.c.iii	fagplan	Nei	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei
Punkt 2.c.iv	bakgrunnsdokumenter	Delvis	Nei	Nei			Nei	Nei
Punkt 2.d	definisjoner	Ja	Ja	Nei			Nei	Nei

⁷ Instruksen er unntatt offentligheten og uttrekket baserer seg derfor på informasjon fra intervjuene

⁸ Instruksen er BEGRENSET og uttrekket baserer seg derfor på UGRADERT informasjon fra intervjuene

Punkt 2.e	arbeidsgiveransvar	Ja	Nei	Nei			Nei	Nei
Punkt 2.f	administrativ støtte	Ja	Ja	Nei			Ja	Nei
Punkt 2.g	administrative forhold	Ja	Nei	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei
Punkt 2.h	programvare	Nei	Nei	Nei			Nei	Nei
Punkt 2.i	kultur og adferd	Nei	Nei	Nei			Nei	Ja
Punkt 3.a	situasjonsforståelse	Nei	Ikke relevant	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei
Punkt 3.b	møte med sjefen	Nei	Ikke relevant	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei
Punkt 4.a	etablering av kontakt	Nei	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei
Punkt 4.b	overleveringsplan	Nei	Ikke relevant	Nei			Nei	Ikke relevant
Punkt 4.c	administrative forhold	Delvis	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei
Punkt 5.a	plikter	Nei	Nei	Nei			Nei	Ikke relevant
Punkt 6.a	ankomstrutiner	Nei	Nei	Nei			Nei	Ikke relevant
Punkt 6.b	møte med verten	Nei	Nei	Nei			Nei	Ikke relevant
Punkt 6.c	leveranser	Nei	Nei	Nei			Nei	Ikke relevant
Punkt 6.d	overlevering	Nei	Nei	Nei			Nei	Ikke relevant
Punkt 6.e	administrative forhold	Nei	Nei	Nei			Nei	Ikke relevant
Punkt 7.a	plikter	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Punkt 7.a.i	liaisonering	Ja	Ja	Ja		Ja	Ja	Ja
Punkt 7.a.ii	koordinering	Ja	Ja	Ja			Ja	Ja
Punkt 7.a.iii	innsamling	Ja	Nei	Ja	Ja		Ja	Nei
Punkt 7.a.iv	analyse og vurdering	Ja	Nei	Ja			Nei	Nei
Punkt 7.a.v	informasjonsplikt	Ja	Ja	Ja	Ja		Delvis	Ja
Punkt 7.a.vi	rådgivning	Ja	Ja	Ja			Nei	Nei
Punkt 7.a.vii	produksjon	Ja	Nei	Ja			Nei	Ja
Punkt 7.a.viii	rapportering	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei
Punkt 7.a.ix	distribusjon	Ja	Nei	Nei			Nei	Nei
Punkt 7.a.x	notoritet	Delvis	Nei	Nei			Delvis	Nei
Punkt 8.a	møter og aktiviteter	Ja	Nei	Ja			Nei	Ja
Punkt 8.b	andre aktører	Ja	Ja	Ja			Nei	Ja
Punkt 8.c	støtte og bistand	Ja	Ja	Ja	Ja		Nei	Ja
Punkt 8.d	andre oppgaver	Ja	Ja	Ja	Ja		Ja	Nei
Punkt 8.e	administrative forhold	Ja	Nei	Nei			Nei	Nei
Punkt 9.a	sluttrapport	Nei	Nei	Nei			Nei	Nei
Punkt 9.b	evalueringsprosessen	Nei	Ikke relevant	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei

Punkt 10.a	overlevering	Nei	Ikke relevant	Nei		Ja	Nei	Ikke relevant
Punkt 10.b	avgangsrutiner	Nei	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei
Punkt 10.c	håndtering av gradert	Nei	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei
Punkt 10.d	møte med verten	Nei	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei
Punkt 10.e	koordinering med vert	Nei	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei
Punkt 10.f	administrative forhold	Delvis	Ikke relevant	Nei			Nei	Nei

Forskjell mellom kommandonivå

Instruksene som dekker tjenesten på høyere kommandonivå, politisk, strategisk og til en viss grad operasjonelt nivå, fremstår som mer modne, bearbeidet og detaljrike enn øvrige instruks. Instruks på høyere kommandonivå gir ofte en god kontekst til det miljøet som liaisonen skal jobbe i og de beskriver den forventede leveransen fra liaisonen godt. Det gjør til dels også instruksene på lavere nivå, men da bærer beskrivelsen større preg av en direkte jobbeskrivelse, i stedet for en kontekst- eller situasjonsbeskrivelse. En grunn til at det oppstår en slik forskjell kan være at leveransene fra liaisoner som arbeider på høyere nivå ligger nærmere konteksten enn hva gjelder liaisoner på lavere nivå. En forsvarsattaché skal eksempelvis bidra til den norske politiske beslutningsprosessen, noe som gjør at forsvarsattachéen gjennom produksjonen forbereder seg på de store spørsmålene om norsk engasjement og standpunkter. Mens en liaison i Norge som tar imot et britisk fartøy, skal snakke med en norsk skipshandler, sørge for at besetningen får spille fotball på ettermiddagen og ta skipssjefen med til ordføreren for en kopp kaffe. Det bilaterale forholdets viktighet fremkommer ikke på samme måte som for forsvarsattachéen. Det er derfor slik at lavere kommandonivå kanskje er dårligere skikket til å ivareta bilaterale forbindelser enn høyere nivå. Lavere nivå har uansett sin jobb å gjøre, og overordnet myndighet må trolig komme på banen for å hjelpe lavere nivå med å løfte blikket.

På høyere kommandonivå (strategisk) fremkommer liaisonens rolle, ansvar og myndighet forholdvis klart, mens det blir utydeligere lenger nede i kommandohierarkiet

Fellesnevner

Det er svært sjelden de norske instruksene berører forhold før og etter tjenesten. Og ankomsten til vertsorganisasjonen er ikke nevnt i det hele tatt, til tross for at dette er et kritisk tidspunkt i tjenesten. Dette er faktorer som må dekkes av en instruks som skal styre arbeidet. Spesielt viktig er det å nevne sluttrapporten som sorterer under 'forhold etter tjenesten'.

Fraværet av et krav om en sluttrapport indikerer begrenset bevissthet rundt betydningen av historikk og kumulativ forståelse av relasjonsutvikling. Referanseinstruksen sier at overlevering kan inkluderes, fordi det på en generell basis ikke nødvendigvis er en avløser til funksjonen. Hvis funksjonen har en avløser må overlevering dekkes av instruksen. Nesten samtlige liaisoner som omfattes av disse instruksene blir avløst av ny liaison, men det er kun FOH som skriver om overlevering. Det er flere ganger at ord og begreper mangler en definisjon, som burde vært der. Dette er spesielt viktig for de begrepene som kan tolkes. Alle de norske instruksene har et forbedringspotensial på dette området. Instruksene beskriver i liten grad liaisonens forhold til andre aktører enn egen organisasjon og vertsorganisasjonen, selv om denne typen aktører kan ha stor innvirkning på liaisonens arbeidshverdag. Heller ikke programvare eller kulturelle forhold nevnes. Dette er viktige faktorer som innvirker på tjenesten, og bør som et minimum nevnes, om ikke annet enn i en bisetning, for å gjøre liaisonen oppmerksom på faktoren.

Styrker

Det er et gjennomgående trekk at kommandoforhold og rapportering blir omtalt. Generelt er omtalen god nok, men mange instruksjoner redegjør for faktorene på en meget god måte. Administrative forhold blir gjennomgående beskrevet godt, og i særdeleshet for de høyeste kommandonivåene. Dette kan skyldes at FD og til dels FST nyter godt av et nært samarbeid med FPVS. De øvrige organisasjonsenheter har ikke den samme tilgangen til FVPS. FOH har en stor organisasjon å spille på og kommer også svært godt ut i omtalen av administrative forhold. Det er positivt at noen instruksjoner tar opp problematikken rundt det å formidle sensitiv og gradert informasjon. Problematikken diskuteres da dog kun overfladisk. Det er rom for å belyse dette sterkere.

Svakheter

Kildereferanser benyttes i liten grad. Forfatteren opplever forsvarssektoren på en generell basis å være flink til å referere til relevante kilder og ble derfor litt overrasket over funnet. Men det er flere faktorer som peker mot dette. Det er for eksempel ikke et velutviklet, overordnet dokumenthierarki som belyser fagfeltet, og likeledes har fagfeltet liten oppmerksomhet i forsvarssektoren generelt. Man finner bare sporadiske og upresise referanser til tematikken i forskjellige styrende dokumenter. I tillegg er det forholdsvis liten dialog på tvers av avdelingene, der man i liten grad vet hva sidemannen bedriver.

Instruksene er heller ikke gode på å forankre funksjonen i hjemmelsgrunnlag, ved formålsformulering og gjennom kjennskap til de bilaterale avtalene som ligger i bunn. Kvalifiseringskrav omtales i svært liten grad og det dannes raskt et inntrykk, gjennom instruksene, at funksjonen bare er et underordnet sideoppdrag uten særlig relevans.

Liaisonens ansvar og plikter fremstår ofte som upresise og mangelfullt beskrevet, men nok en gang er instruksene på høyere kommandonivå mer modne og utfyllende. Heller ikke roller og funksjoner som liaisonen må kjenne til, som for eksempel avgivende sjef og oppfølgingsansvarlig, blir omtalt slik at liaisonen kan få en fullverdig forståelse av deres innvirkning på arbeidet.

Sambandsstrukturen som gjelder for oppdraget og liaisonens plikter i forhold til journalføringer og arkivering er fraværende, tross den påvirkningen det har for liaisonens virke.

4 Forslag til videre arbeider med temaet

Oppgaven har gjort noen avgrensninger. Det anbefales å se nøyere på noen av elementene som er tatt ut. Liaisontjenestens rammebetingelser kan være tema for en selvstendig masteroppgave. Det samme gjelder for de resultatene som liaisontjenesten skal oppbringe. Og en mer omfattende masteroppgave kan se på hva som egentlig ligger i liaisontjenesten. Hvordan fungerer og utøves den? Er det mulig å finne fellesnevnerne for en tjeneste som er så forskjellig fra person til person og fra sted til sted?

Informantene har snakket bredt og fritt gjennom intervjuene, og flere saksfelt som ikke traff problemstillingen har likevel blitt gjort grundig rede for i intervjuene. Mange av disse saksfeltene kan være verd en studie eller sågar en bachelor- eller masteroppgave. Noen av saksfeltene må ikke nødvendigvis begrense seg til liaisonfunksjonen, men kan se det i en større kontekst. En håndfull avdekkede saksfelt som er verd å nevne er:

- Gjen- og etterbruk av personell. Hvordan omsetter man liaisonens akkumulerte kunnskap til noe konkret som kommer forsvarssektoren til gode? Blir personellet avtappet etter endt tjeneste? Er det en bevisst strategi å gjenbruke personell som har visst gode takter under tjenesten? Har forsvarssektoren en bevisst holdning til hvem som har erfaring om visse regioner og områder i verden?
- Rapportering. Hva er formålet og hensikten med rapporteringen? Hvilke føringer gis og hvilke forventninger er det til rapportering? Hvordan ser rapporteringen ut? Hvordan distribueres informasjonen?
- Ad hoc liaisonoffiser. Finnes det styrkebrønner for ad hoc liaisonering i forsvarssektoren i dag? Hvordan selekteres og kvalifiseres personell for ad hoc liaisonering? Skiller ad hoc liaisonering seg fra den vanlige liaisoneringen? Vil behovet for slik liaisonering øke i krise og krig?
- Fast stilling versus liaisonfunksjonen. I hvilken grad kan man bekle en stilling og samtidig være liaisonoffiser? Stilles det spesielle krav? Hvordan håndteres interessekonflikter? Hvem gjør og hvordan gjøres prioriteringer mellom stilling og funksjon?
- Livsledsager. Har livsledsager en rolle i liaisonfunksjonen? Hvordan bør forsvarssektoren forholde seg til en livsledsager? Kan en livsledsagers holdninger til tjenesten, diskvalifisere en offiser som liaison?

5 Konklusjon

Hvis man ser tilbake til oppgavens innledning, så husker man at det amerikanske Forsvaret tar utgangspunkt i at enhetlig innsats kan oppnås gjennom enhetlig kommando eller samarbeid på tvers. Oppgaven har avdekket at det ikke er enhetlig kommando for liaisontjenesten i Norge. Oppgaven har også funnet sterke skillevegger mellom de forskjellige avdelingene som opererer liaisoner. Informasjonen flyter nesten ikke på tvers og man har generelt lite kunnskap ut over egen avdelings aktivitet. Det konkluderes derfor med at det er vanskelig å få til en enhetlig innsats i møtet med våre allierte og partnerland. Den politiske presiseringen av viktigheten av internasjonalt samvirke og samarbeid har ikke fått fullt gjennomslag i liaisontjenesten.

Mangelen av enhetlig kommando og samarbeid på tvers påvirker også seleksjon, kvalifisering og ledelse av liaisonoffiserer, slik studieprosjektet har valgt å definere liaisonoffiser. Hypotesen om at tjenesten i stor grad er sentralisert med gode rutiner for seleksjon, kvalifisering og ledelse har vist seg å være feil. Hypotesen er motbevist gjennom prosjektets datainnsamling og analyser. Det mangler et tydelig overordnet formål med tjenesten. Langtidsplanens klarhet om den strategiske kommunikasjonens viktighet og tydelige ansvarliggjøring av forsvarssektoren i formidling av et enhetlig budskap har ikke fått merkbare konsekvenser for liaisontjenesten, et år etter. Like tydelig er fraværet av avdelingenes målformuleringer. Liaisonen overlates til sin egen vurderingsevne og skjønn. Man fremhever viktigheten av fleksibilitet. Men liaisonen bør ikke ha fleksibilitet til selv å definere formål og mandat. Liaisontjenesten er annerledes enn annen militærtjeneste. Etter hvert som offiserer bekler stadig tyngre stabsstillinger, kan de få kompetanse og erfaring som vil støtte opp under liaisonfunksjonen. Men Forsvarets utdannings- og søknadssystem garanterer ikke at enhver offiser blir kvalifisert til liaisontjeneste gjennom tjeneste og utdanning. Det må utarbeides konkrete krav til dem som skal utøve funksjonen. Offiserer, og i særdeleshet yngre offiserer, må kvalifiseres. Det finnes ikke et enhetlig og gjennomgående kvalifiseringsregime i dag. Med utdanningsreformen og en mer enhetlig tilnærming til Forsvarets utdanning, åpner det seg muligheter til å sentralisere kvalifiseringen i større grad, med et overordnet sett med krav som skal stilles personell på vei til utlandet. Utdanningsreformen vil også legge forholdene til rette for at man ikke kaster bort tid på unødvendige repetisjoner eller dobbeltlæring, som vi ser tilløp til i kvalifiseringen av forsvarsattachéer og SNRs.

Oppgaven har forsøkt å strukturere både seleksjons-, kvalifiserings- og ledelsesregimet. Det kan derfor virke som at det er en viss struktur som gjelder for liaisontjenesten. Men dette er feil. Tjenesten er ustrukturert og fragmentert. De enkelte informantene redegjør bare for noen få av den totale mengden elementer. Kunnskapen om seleksjonsbehov, kvalifiseringskrav og ledelsesverktøy er liten og sterkt preget av den silotenkningen som man ser forekommer. Bruken av de enkelte elementene er ikke optimal og utnyttes ikke til det fulle. Det ligger et stort, ubrukt potensiale i liaisontjenesten som kan tas ut gjennom en enhetlig og strukturert styring av alle tjenestens elementer fra før seleksjon til etterbruk.

Oppgaven har avdekket behovet for at overordnet myndighet kommer sterkere på banen. Spesielt tydelig er dette for formålsformuleringen. For å sikre en felles og korrekt forståelse av nasjonale politiske retningslinjer må overordnet myndighet gi noen inngangsverdier til formålsformuleringen på alle kommandonivå i forsvarssektoren. Det er også et sterkt behov for et dokumenthierarki innenfor fagfeltet, der høyeste nivå i hierarkiet må belyse liaisontjenesten doktrinelt. Uten slike overordnede dokumenter vil det være problematisk å hjemle gjennomføringen av tjenesten og få til en enhetlig innsats. Det fremkommer også et visst sentraliseringsbehov. Per i dag har forsvarssektoren ingen steder å henvende seg til for å få overordnet informasjon og føringer for liaisontjenesten. Informasjon om hvor Norge er representert, hvem som er kontaktpersoner, hvilke offisielle kommunikasjonskanaler som er åpne, hvilke avtaler som gjelder og lignende, er fordelt ut over et stort spekter av organisasjoner som FD, FST, FOH, FPVS og etterretningstjenesten. Alle disse organisasjonene er store og det er vanskelig å navigere i dem hvis man lurer på noe. Forsvarssektoren burde ha et enkelt innslagspunkt som evner å peke folk i riktig retning når man lurer på noe. Hvis man velger å ha et slikt innslagspunkt så betyr det at overordnet myndighet må treffe noen tiltak. Funksjonen må i så fall etableres og bekjentgjøres, og forsvarssektoren må rapportere de nødvendige parametere til funksjonen, slik at den kan virke på en god og tillitsvekkende måte.

Det har slått meg at de fleste informantene fremstiller akkurat den tjenesten som de holder på med som unik og annerledes. Det er allikevel mange fellestrekk ved all liaisontjeneste, noe som fremkommer tydelig gjennom intervjuene og den etterfølgende analysen. Det er flere gode momenter fra intervjuene som burde vært bredere kjent, både for å få en bedre 'best practice', og for å få en mer levende debatt om hvordan tjenesten burde utføres.

Oppgaven skulle besvare problemstillingen 'hvordan selekteres, kvalifiseres og ledes en offiser til bilateral liaisontjeneste for mest effektiv måloppnåelse?'. Det har vært utfordrende å få tilstrekkelig grunnlag i mangelen av relevant teori i akademia og styrende dokumenter i forsvarssektoren. Men det store antallet informanter med sin lange og tunge erfaring, deres store variasjon og den delingsviljen som samtlige har utvist, samt tilgangen til gjeldende instruksjoner gjorde likevel informasjonstilfanget tilstrekkelig. Det er sannsynlig at oppgaven ikke klarer å favne om alle sidene ved denne komplekse tjenesten, men oppgaven kan danne et springbrett for videre studier. Det er også mange unike funn som har resultert i gode biprodukter som definisjoner, seleksjonskriterier, kompetansekrav og referanseinstruks. Disse produktene kan sannsynligvis tas i bruk av liaisontjenesten for i siste instans å kunne gi bedre resultater til vårt politiske lederskap.

Forkortelser og begreper

ACO	Allied Command Operations
AULO	Assistant Unit Liaison Officer
CCIR	Commander's Critical Information Requirements
CCOMC	Comprehensive Crisis Operations Management Centre
CE	Crisis Establishment
CONOPS	Concept of Operations
DIRLAUTH	Direct Liaison Authority
EXJE17	Exercise Joint Effort 2017
FD	Forsvarsdepartementet
FFOD	Forsvarets fellesoperative doktrine
FHS	Forsvarets høgskole
FLO	Forsvarets logistikkorganisasjon
FMS	Forsvarets mediesenter
FOH	Forsvarets operative hovedkvarter
FOPS	Fellesoperasjoner (utdanningsmodul ved Forsvarets stabsskole)
FOST	Flag Officer Sea Training
FoU	Forskning og utvikling
FPVS	Forsvarets personell- og vernepliktssenter
FST	Forsvarsstaben
FSTS	Forsvarets stabsskole
HNS	Host Nation Support
HOS Ops	Haakonsvern operasjonsavdeling
KNMT	KNM Tordenskjold
HV	Heimevernet
HVSKS	Heimevernets skole- og kompetansesenter
LID	Lesson Identified
LL	Lesson Learned
LOGREQ	Logistics Request
MKS	Marinens krigføringssenter
MoA	Memorandum of Agreement
MoU	Memorandum of Understanding
NCS	NATO Command Structure
NFS	NATO Force Structure
NMR NOR/SHAPE	National Military Representative Norway ved Supreme Headquarters Allied Powers Europe
OPSEC	Operations Security
PE	Peacetime Establishment
PfP	Partnership for Peace
ROE	Rules of Engagement
SACEUR	Supreme Allied Commander Europe
SIMIS	Sivil-militært samarbeid
SNR	Senior National Representative
SOFA	Status of Forces Agreement
SOP	Standing Operating Procedure
STANAG	NATO Standardization Agreement
TPFDD	Time-phased Force and Deployment Data
ULO	Unit Liaison Officer

Litteraturliste

- Bose, D. C. (2004). *Principles of management and administration*. Delhi: Prentice-Hall.
- Chairman of the United States Joint Chiefs of Staff. (2016). *Joint Publication 3-08 Interorganizational Coordination*. Norfolk: United States Joint Forces Command. Hentet fra http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp3_08.pdf
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 4th ed.* Washington, D.C.: SAGE Publishing.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2017). *Nasjonal veileder for liaisonfunksjonen*. Hentet fra <https://www.dsb.no/nyhetsarkiv/2017/ny-veileder-om-liaisonfunksjonen/>
- Forsvarsdepartementet. (2015a). *Instruks for forsvarsattachéer ved norske utenriksstasjoner*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2015b). *Retningslinjer/instruks for arbeidet for ansatte fra Forsvarsdepartementet (FD) og Forsvaret ved ambassaden i Amman*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2016). *Kampkraft og bærekraft*. (Prop.151 S 2015-2016). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>
- Forsvarsstaben. (2012). *Instruks for sjefen for National Military Representative Norway ved Supreme Headquarters Allied Powers Europe (NMR NOR/SHAPE)*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Fregattvåpenets treningssenter. (2016). *Instruks for personell som tjenestegjør ved FOST*. Bergen: Fregattvåpenets treningssenter.
- Heimevernets skole- og kompetansesenter. (2017, 2. januar). *Kurskatalog for Heimevernet 2017*. Hentet fra <https://forsvaret.no/hv/ForsvaretDocuments/kurskatalog%20HVSKS%202017.pdf>
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Haakonssvern operasjonsavdeling. (u.å). *Veiledning for Liaisonoffiseren*. Bergen: Haakonssvern operasjonsavdeling.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 3. utgave*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget

-
- Jusinfo. (u.å). *Notoritet*. Hentet fra <http://jusinfo.no/index.php?site=default/721/2248/2522/2525#item12154>
- McKay, J. R. (2016). Reflections of a Liaison Officer. *Canadian Military Journal*, 17(1), 38-46. Hentet fra <http://www.journal.forces.gc.ca/Vol17/no1/PDF/CMJ171Ep38.pdf>
- NATO School Oberammergau. (2017). *NATO School Oberammergau*. Hentet fra <http://www.natoschool.nato.int/>
- NATO Standardization Office. (2016a). *AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French)*. Brussels: NATO Standardization Office. Hentet fra <http://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AAP-06%202016.pdf>
- NATO Standardization Office. (2016b). *AAP-15 NATO Glossary of Abbreviations Used in NATO Documents and Publications*. Hentet fra [http://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/AAP-15\(2016\).pdf](http://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/AAP-15(2016).pdf)
- NATO Standardization Office. (2017). *AJP-01 Allied Joint Doctrine*. Hentet fra <http://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AJP-01%20EDE%20V1%20E.pdf>
- Regjeringen. (2016). *Sikkerhetspolitikk*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/sikkerhetspolitikk/sikkerhetspolitikk/id86753/>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Store norske leksikon. (2015). *Utenrikspolitik*. Hentet fra https://snl.no/utenrikspolitik#-Bi-og-multilaterale_relasjoner
- Store norske leksikon. (2017). *Store medisinske leksikon: bilateral*. Hentet fra <https://sml.snl.no/bilateral>
- Stormark, K. (2016, 15. juni). Vil endre sikkerhetspolitisk doktrine. *AldriMer.no*. Hentet fra <https://www.aldrimer.no/regjeringen-vil-endre-sikkerhetspolitisk-doktrine/>
- Supreme Headquarters Allied Powers Europe Vice Chief of Staff. (2016). *Joint Task Force Headquarters Standing Operating Procedure 110 (JTF HQ SOP 110)*. Mons: Supreme Headquarters Allied Powers Europe.
- United States Army Training and Doctrine Command. (2003). *Multiservice Tactics, Techniques, and Procedures for Joint Task Force Liaison Operations*. Fort Eustis: United States Army Training and Doctrine Command. Hentet fra www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA404581

Vedlegg A - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring i forbindelse med intervju

Informasjon om studien

Jeg er mastergradsstudent i militære studier ved Forsvarets høgskole i Oslo, og gjennomfører en studie på liaisonoffiserer i forbindelse med masteroppgaven.

Jeg ønsker å undersøke hvordan liaisonoffiserer i Forsvaret selekteres og ledes for utenlandstjeneste. Jeg vil se på faktorer som påvirker tjenesten og bakenforliggende faktorer for seleksjons- og ledelsesvalg. Spørsmålene i intervjuet dreier seg om både forhold ved den utøvende liaisontjenesten og bakenforliggende forhold som retningslinjer og policy.

I forbindelse med dette trenger jeg personer med liaisonerfaring i utlandet eller som har jobbet tett opp mot liaisonoffiserer i utlandet som kan tenke seg å stille til intervju. Intervjuene vil bli brukt i masteroppgaven, og eventuelt publiseres i artikkelform på et senere tidspunkt.

Med liaisonoffiser menes *en offiser som forestår kommunikasjon og koordinering mellom to organisasjoner*. Liaisonen er avgivende organisasjons bindeledd opp mot en vertsorganisasjon, er tilstede hos vertsorganisasjonen og er avgivende sjefs representant ved vertsorganisasjonen.

Intervjuet vil ta **1-4 timer**, men det tilstrebes at det ikke skal ta mer enn 1,5 time. Med din godkjenning vil jeg gjøre lydopptak gjennom intervjuet. Jeg vil notere underveis i intervjuet. Intervjuet transkriberes i ettertid av meg og i oppgaven brukes fiktive navn på personer som har deltatt i studien. De som vil ha kjennskap til at du har deltatt i studien er deg, meg og mine veiledere. De transkriberte intervjuene lagres med fiktive navn, og båndopptak makuleres etter at sensur er falt (tentativt i midten av desember 2017). Det er viktig å være klar over at Forsvaret er lite nok til at det er en viss mulighet for at noen som leser oppgaven vil kunne kjenne deg igjen på tross av at du er anonymisert. Du får mulighet til å lese transkriberingen av intervjuet så fort den er klar, og oppgaven etter at sensur har falt. Ønsker du det, må du gi beskjed.

Veiledere for min masteroppgave er Ole Christian Boe ved Forsvarets stabsskole og Ståle Ulriksen ved Sjøkrigsskolen.

Har du spørsmål om studien må du gjerne ta kontakt med meg, Varg Ravndal, mobil: 93297007, e-post: varg.ravndal@gmail.com.

Samtykke

Jeg har lest den ovenstående informasjonen, og forstår at intervjuet vil brukes til videre arbeid med masteroppgave på liaisonoffiserer.

Jeg er klar over at jeg står fritt til å trekke samtykket tilbake når som helst.

Jeg samtykker i å delta i studien.

Dato _____ Signatur _____

Vedlegg B - Intervjuguide

Intervjuguide

- 1. Kan du redegjøre for innholdet i liaisonfunksjonen fra et utøvende perspektiv?** Med innhold kan menes for eksempel oppsetting, oppfølging, oppgaver, rapportering og rolleavklaringer. Bruk gjerne egne erfaringer som eksempler. Fra et utøvende perspektiv, hva var viktigst å vektlegge?
- 2. I hvilken grad var informasjonen som allerede eksisterte (tidligere historikk, beslutninger og erfaringer) lett tilgjengelig?** Var denne informasjonen systematisert på forhånd? Måtte informasjonen innhentes av deg selv? Hvor kom informasjonen ifra?
- 3. Hvilke kriterier bør gjelde i seleksjonen av en liaisonoffiser?**
- 4. Det har blitt hevdet at "alle offiserer på utenlandsoppdrag må betraktes som en liaisonoffiser". Hvordan stiller du deg til en slik påstand?** Hvordan bør Forsvaret forberede sine offiserer for utenlandstjeneste med et slikt utgangspunkt?
- 5. Bør liaisoner ledes?** Med dette tenkes det både på lederskap og styring. Hvordan skal Forsvaret tilrettelegge for bedre ledelse av liaisonoffiserer? Hvor går skillet mellom ledelse og egenledelse i liaisontjenesten?
- 6. Hvordan kan Forsvaret avtappe sine offiserer etter et oppdrag?** Hvordan vil du veilede Forsvaret for å få en institusjonalisert læring på effekten av innholdet i liaisonering?
- 7. Hvordan opplever du at Forsvarets internkontroll med liaisoneringstjenesten fungerer?** Har Forsvaret en oversikt over historikk, verdigrunnlag og erfaringer? Gjør vi det vi sier vi skal gjøre? Er oppdraget tydelig? Hvilket innhold sitter vi igjen med etter våre oppdrag? Har vi oversikt og kontroll over hva vi gjør? Hvordan sjekker vi hva som er blitt gjort?
- 8. Bør Forsvaret ha en fagmyndighet for liaisonering?** Hvilket mandat bør en slik instans ha?
- 9. Hva er din erfaringsbaserte læring etter utøvende tjeneste?** Hva sitter du igjen med?
- 10. Er Forsvarets retningslinjer og policy gode nok idag?** Er det et forbedringspotensial? Har du forslag til policyendringer?

Vedlegg C - Agenda 'Internasjonalt forum'

- Sikkerhetspolitisk prioritering for internasjonalt samarbeid - IVB og undervedlegg 3B
 - FD II-3 ved fagdirektør Kristin H. Mørkestøl
- Strategisk utfordringsbilde i nord - og norsk utenrikspolitikk
 - FD II-2 ved seniorrådgiver Christine Engh Fjeldstad og rådgiver Heidi Kjærnet
- Dagens samfunnssituasjon i Russland
 - FAM ved flaggkommandør Gunnar Heløe
- Utviklingen innen det russiske militære systemet
 - FAM ved flaggkommandør Gunnar Heløe
- Putin - krigshisser eller strateg? Hva er Russlands prioriteringer og ambisjoner?
 - SKSK/NUPI ved forsker Ståle Ulriksen
- Skiftende sikkerhetsutfordringer og endrede trusler - NATOs militære dilemmaer
 - MMB ved oberstløytnant Kjell Inge Hereid
- USA og Norge: aktuelle sikkerhetspolitiske og militære initiativ
 - FD II-3 oberstløytnant Håvard Klevberg
- US rotasjonsstyrker, norsk kompanistridsgruppe til Baltikum (eFP), andre norske pågående og planlagte bidrag til internasjonale operasjoner
 - FST O
- Høynivåbesøk og -reiser. Infoutveksling
 - FST INTREL
- Utenlandsstillinger - status, endringer og utfordringer
 - FST HR ved oberstløytnant Stig Frankrig og FVPS ved oberstløytnant Svein Helge Steinbakken
- Oppdatering (internasjonal aktivitet, høynivåbesøk og utfordringer) fra
 - Forsvarets operative hovedkvarter (FOH)
 - Hærstaben (HST)
 - Sjøforsvarsstaben (SST)
 - Luftforsvarsstaben (LST)
 - Heimevernsstaben (HVST)
 - Forsvarets spesialstyrker stab (FSST)
 - Cyberforsvaret (CYFOR)
 - Forsvarets sanitet (FSAN)
 - Forsvarets høgskole (FHS)
 - Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO)
 - Forsvarets materiell (FMA)
 - Forsvarets forskningsinstitutt (FFI)
 - Norwegian Military Representative (NMR)

Vedlegg D - Informerende e-post i forkant av spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelse om liaisonoffiserer

Informasjon om undersøkelsen

Med liaisonoffiser menes en offiser som forestår kommunikasjon og koordinering mellom to organisasjoner. Liaisonen er avgivende organisasjons bindeledd opp mot en vertsorganisasjon, er tilstede hos vertsorganisasjonen og er avgivende sjefs representant ved vertsorganisasjonen.

Liaisonoffiser er en funksjon som kan tillegges en hvilken som helst stilling. En offiser kan derfor være liaisonoffiser uavhengig av hvilken stilling som bekles.

Undersøkelsen gjennomføres som et ledd i en studie på liaisonoffiserer i forbindelse med en masteroppgave i militære studier ved Forsvarets høgskole. Hensikten er å undersøke hvordan liaisonoffiserer i Forsvaret selekteres og ledes for utenlandstjeneste.

Du mottar invitasjon til å delta fordi du i løpet av de siste fem årene har vært i internasjonal tjeneste for Forsvaret. Det er frivillig å delta og din besvarelse er anonym. Ingen personopplysninger eller andre identifiserbare data om deg vil bli samlet inn eller benyttet sammen med din besvarelse i undersøkelsen. Dataene fra spørreundersøkelsen blir slettet når prosjektet avsluttes, senest 31. desember 2017. Ved å delta i undersøkelsen samtykker du til at dine svar kan benyttes i forbindelse med masteroppgaven på liaisonoffiserer.

Dersom du har spørsmål angående undersøkelsen kan dette rettes til orlogskaptein og mastergradsstudent Varg Ravndal på epost: vravndal@fhs.mil.no, eller mobil: 932 97 007.

Klikk på linken under for å starte undersøkelsen:

^slink^

Med vennlig hilsen

Varg Ravndal

Orlogskaptein/ mastergradsstudent

Forsvarets høgskole

Undersøkelsen er godkjent av NSD – Norsk senter for forskningsdata (prosjektnr: 54790) og av Forsvarets høgskole. Veiledere er Førsteamanuensis Ole Christian Boe ved Forsvarets stabsskole (forskningsansvarlig), og Ståle Ulriksen ved Sjøkrigsskolen.

Vedlegg E - Spørreundersøkelse

Undersøkelse Liaisonoffiserer

Formålet med denne undersøkelsen er å kartlegge hvordan liaisonoffiserer i Forsvaret selekteres og ledes for utenlandstjeneste. Den vil også ta høyde for å undersøke hvilke faktorer som påvirker seleksjon, ledelsesvalg og tjenesten som liaisonoffiser,

Det er frivillig å delta og din besvarelse er anonym. Ingen personopplysninger eller andre identifiserbare data om deg vil bli samlet inn eller benyttet sammen med din besvarelse i undersøkelsen.

Dersom du har spørsmål angående undersøkelsen kan dette rettes til orlogskaptein og mastergradsstudent Varg Ravndal på epost: vrvand@fhs.mil.no, eller mobil: 932 97 007.

Skalavalg: 6 valg: "Helt enig"
"Litt enig"
"Verken enig eller uenig"
"Litt uenig"
"Helt uenig"
"Ikke relevant"

Spørsmål 1-2: Ja/Nei
Spørsmål 3-4: Velg årstall
Spørsmål 5: Fritekst tall
Spørsmål 6: Flervalg
Spørsmål 7-29: Skalavalg
Spørsmål 30: Fritekst

Definisjon på liaisonoffiser for denne undersøkelsen:

Med liaisonoffiser menes en offiser som forestår kommunikasjon og koordinering mellom to organisasjoner. Liaisonen er avgivende organisasjons bindeledd opp mot en vertsorganisasjon, er tilstede hos vertsorganisasjonen og er avgivende sjefs representant ved vertsorganisasjonen.

1. Anser du deg å være/ha vært liaisonoffiser i henhold til definisjonen?
2. Har du noen ganger hatt en 100% internasjonal liaisonoffisersstilling?
3. Første gang du var i internasjonal liaisontjeneste:
4. Siste gang du var i internasjonal liaisontjeneste:
5. Hvor mange måneders internasjonal liaisontjeneste har du?
6. Har du tjenestegjort som internasjonal liaisonoffiser følgende steder (flere valg er mulig):
 - a. USA
 - b. Storbritannia
 - c. Tyskland
 - d. Frankrike
 - e. Nederland
 - f. Afghanistan/Irak
 - g. Norden
 - h. FN
 - i. NATO-hovedkvarter
 - j. Norsk ambassade
 - k. Andre steder

Spørsmål relatert til tiden før tjenestens start: Velg det svaralternativet som stemmer best med din oppfatning av påstanden:

7. Jeg opplevde seleksjonsprosessen til liaisonfunksjonen som grundig
8. Jeg opplevde seleksjonsprosessen til liaisonfunksjonen som profesjonell
9. Jeg fikk en god forståelse for hva som var forventet av meg under oppdraget
10. Jeg ble gitt tilstrekkelig informasjon om stedets kultur
11. Jeg ble tilstrekkelig forberedt på det nye arbeidsstedets organisasjon
12. Kommandolinjene som hadde innvirkning på min tjeneste var klare
13. Forsvaret forberedte meg godt til internasjonal liaisontjeneste

Spørsmål relatert til tiden under tjenesten: Velg det svaralternativet som stemmer best med din oppfatning av påstanden:

14. Det var satt av tilstrekkelig tid til overlevering av liaisonfunksjonen med den jeg skulle avløse
15. Jeg ble tilstrekkelig orientert om liaisonfunksjonen av den jeg skulle avløse
16. Informasjon om tidligere produksjon, fattede beslutninger og erfaringer som hadde betydning for liaisonfunksjonen var lett tilgjengelig
17. Liaisonfunksjonens arbeidsoppgaver var tydelig formulert
18. Mitt rapporteringsansvar som liaison var tydelig formulert

-
19. Jeg opplevde oppfølgingen fra norsk arbeidsgiver som tilstrekkelig for å utøve liaisonfunksjonen
 20. Jeg opplevde at norsk arbeidsgiver hadde et tydelig ansvar for min liaisonfunksjon
 21. Jeg opplevde at norsk arbeidsgiver engasjerte seg i liaisonfunksjonen min
 22. Jeg fikk tilstrekkelig tid til å orientere om og overlevere liaisonfunksjonen til min avløser

Spørsmål relatert til tiden etter tjenesten: Velg det svaralternativet som stemmer best med din oppfatning av påstanden:

23. Jeg har blitt oppfordret til å skrive ned mine liaisonerfaringer
24. Jeg har fått dele mine liaisonerfaringer med Forsvaret
25. Forsvaret har vist interesse for hva jeg har opplevd i liaisonfunksjonen
26. Min erfaring fra internasjonal liaisontjeneste er viktig for Forsvaret
27. Min erfaring fra internasjonal liaisontjeneste har gitt meg fordeler i senere jobbsøknadsprosesser
28. Jeg har fått en ny stilling der mine erfaringer fra internasjonal liaisontjeneste har merverdi

Avsluttende spørsmål: Velg det svaralternativet som stemmer best med din oppfatning av påstanden:

29. Alle offiserer på utenlandsoppdrag må betraktes som en liaisonoffiser
30. Skriv ned eventuelle andre tanker du vil dele om tematikken (maksimum 5000 tegn)

Vedlegg F - Uttrekk fra generisk instruks for US JTF liaisonoffiserer

Instruksens komponenter

Generelt

Instruksen hevder at effektiv liaisonering er alles ansvar. Instruksen redegjør for liaisonens ansvar.

Før avreise

- Liaisonen skal forstå
 - liaisonfunksjonen
 - oppdraget
 - avgivende sjefs intensjon
 - avgivende sjefs forventninger
 - sine spesielle forpliktelser ovenfor avgivende organisasjon og vertsansisasjonen
 - kommandolinjene mellom de to organisasjonene
 - kommandolinjene mot andre relevante organisasjoner
 - sambandsstrukturen
 - programvareoppsett/-krav
- Liaisonen skal være kjent med
 - mulige saksforhold hos avgivende organisasjon som kan bli av interesse, herunder spesielle saker og informasjonsbehov fra alle avdelinger og seksjoner i egen organisasjon
 - operasjonsmiljøet
 - relevante avtaler
 - avgivende organisasjons
 - intensjonsformulering (Commander's Intent)
 - kritiske informasjonsbehov (Commander's Critical Information Requirements (CCIR))
 - operasjonskonsept (Concept of Operations (CONOPS))
 - forhold til tidsfasing (Time-phased Force and Deployment Data (TPFDD))
 - situasjon
 - kapabiliteter og begrensninger (Capabilities and Limitations)
 - operasjonelle rutiner

-
- relevante administrative rutiner
 - vertsorganisasjonens
 - kapabiliteter og begrensninger (Capabilities and Limitations)
 - operasjonelle rutiner
 - relevante administrative rutiner
 - bakgrunnsinformasjon
 - skikk, bruk og særtrekk
 - vertslandets
 - skikk og bruk
 - Liaisonen skal ta kontakt med vertsorganisasjonen for å undersøke om
 - det vil bli oversendt retningslinjer for ankomsten (Joining Instructions)
 - det finnes spesielle krav og behov, herunder vedrørende
 - utstyr
 - operasjonssikkerhet (Operations Security (OPSEC))
 - sambandsmidler
 - reise
 - identifikasjon
 - sikkerhetsklarering og -dokumenter
 - språk og tolketjenester
 - skikk og bruk
 - Liaisonen skal forberede en orientering til sjefen (Back-brief) om kapabiliteter og begrensninger (Capabilities and Limitations)

Ved ankomst

- Liaisonen skal
 - prosesseres inn i vertsorganisasjonen
 - verifisere operasjonskonseptet med vertsorganisasjonens sjef
 - integreres i vertsorganisasjonen
 - starte liaisoneringen
- Liaisonen plikter å
 - rapportere ankomsten til vertsorganisasjonens sjef og andre relevante parter
 - anskaffe og gjennomgå relevante instruksjoner (såkalte Standing Operating Procedures (SOPs)), såfremt disse ikke allerede er ham/henne i hende. Kontrollere med relevante avdelinger i vertsorganisasjonen om instruksene er oppdaterte

-
- raskt etablere en forbindelse med vertsorganisasjonens sjef og andre relevante parter. Sammen med dem identifisere misforhold mellom avgivende organisasjon og vertsorganisasjon som er avdekket ved ankomst
 - gjennomgå vertsorganisasjonens støttefunksjoner
 - identifisere de daglige og særskilte møtene som han/hun skal delta på. Etablere en tidsplan for rapportering og situasjonsoppdateringer med avgivende organisasjon og vertsorganisasjonen
 - være forberedt på å orientere vertsorganisasjonens sjef og relevante parter om avgivende organisasjons kapabiliteter og begrensninger (Capabilities and Limitations), status og situasjon
 - etablere kommunikasjon med avgivende organisasjon og opplyse om primær- og sekundærsamband

Under tjenesten

- Liaisonen skal
 - opprettholde effektiv forbindelse med vertsorganisasjonens sjef og relevante parter uten å gjøre antagelser om deres perspektiver. En suksessfull liaison forstår forventningene hos avgivende organisasjon og vertsorganisasjonen, er proaktiv og spør kun etter nødvendig informasjon
- Liaisonen plikter å
 - finne ut hvordan vertsorganisasjonen har til hensikt å operere, og rapportere på alle saksforhold innenfor oppdragets spillerom. For å få til dette må liaisonen holdes informert om avgivende organisasjons situasjon og han/hun må gjøre denne informasjonen tilgjengelig for vertsorganisasjonen. Presisjon og nøyaktighet er kritisk. Dette proaktive miljøet er spesielt viktig for liaisoner i støttende eller tilknyttede enheter
 - rutinemessig rapportere til avgivende organisasjon og overbringe informasjon som vurderes som formålstjenlig
 - drifte en presis journal over alle avgitte situasjonsrapporter, hvilke tiltak som er truffet og hvilken informasjon som er sendt til og mottatt fra avgivende organisasjon
 - umiddelbart rapportere til avgivende organisasjon hvis han/hun ikke kan gjennomføre liaisonoppdraget. Hvis mulig, foreslå løsninger for hvordan problemet kan utbedres
 - forsikre seg om at vertsorganisasjonen til enhver tid vet hvor han/hun befinner seg

-
- representere avgivende organisasjon i relevante møter. Være beredt på å gi anbefalinger og kommentarer som nødvendig
 - være beredt på å orientere vertsorganisasjonens sjef og andre relevante parter på en daglig basis
 - drifte et utfyllende nettverksarkiv. Som et minimum skal arkivet inneholde nøkkelpersonells navn, stilling og foretrukket kontaktform
 - opprettholde kontinuerlig situasjonsbevissthet på vertsorganisasjonens planlegging og iverksettingssykluser for å sikre at avgivende organisasjon anvendes riktig. Liaisonen må holde seg i forkant av alle signifikante forhold som avgivende organisasjon har erfart kan innvirke på andres oppdrag og vice versa. Liaisonen skal forsikre seg om at denne informasjonen tilfaller alle relevante parter i vertsorganisasjonen og komme med forslag om hvordan avgivende organisasjon kan optimalisere sitt bidrag
 - gi klar, konsis, nøyaktig og tidsriktig informasjon og anbefalinger til avgivende organisasjon og vertsorganisasjon. Liaisonen skal alltid stille seg spørsmålene:
 1. Vet min organisasjon dette?
 2. Har vi et behov for dette?
 3. Vet sjefen min dette?
 4. Hvem andre trenger å vite dette?
 5. Er dette et passende oppdrag til min organisasjon?
 6. Støtter dette den overordnede planen?
 7. Er dette mulig å gjøre for min organisasjon?
 8. Er de nødvendige ressursene tilgjengelige for å gjøre dette?

Etter tjenesten

- Liaisonen skal
 - forberede utstyr og annet for forsendelse. Gradert materiell skal ødelegges eller korrekt forsendes til avgivende organisasjon. Gjennomføre korrekte avgangsrutiner hos vertsorganisasjonen. Hvis det kommer en avløser så må dennes ankomst planlegges og tilrettelegges. Forberede og gjennomføre en vidtfavnende overlevering
 - gjennomføre, som det passer seg, en avsluttende orientering for vertsorganisasjonens sjef og relevante parter. Denne orienteringen skal inneholde, men er ikke begrenset til, en evaluering av oppholdet, en vurdering av informasjonsflyten inn til og ut av

-
- vertsorganisasjonen, en egenvurdering av sitt bidrag til vertsorganisasjonen og en gjennomgang av alle utestående anliggender og avgivende organisasjons behov
- lage en inngående sluttrapport som oppsummerer oppdraget i forhold til liaisonens plikter og oppgaver. Rapporten skal inneholde en omfattende opplisting av lærdommer (Lessons Learned (LLs)) fra oppdraget. Liaisonen skal også, i samarbeid med rette instans i vertsorganisasjonen, klarlegge de lærdommene som skal med i en eventuell felles sluttrapport
 - melde seg for og orientere om hele oppdraget til avgivende sjef når han/hun returnerer til avgivende organisasjon. Alle anmodninger fra vertsorganisasjonens sjef skal uten omsvøp overleveres. Sluttrapporten skal overleveres for gjennomlesing

Vedlegg G - Uttrekk fra generisk instruks for NATO JTF liaisonoffiserer

Instruksens komponenter

Generelt

- Nøkkelen til effektiv liaisonering er en trent, kompetent og informert liaisonoffiser som nyter full tillit
- Instruksen inneholder en sjekklister til liaisonen som kan brukes før, under og etter tiltredelse
- Instruksen definerer
 - liaisonering
 - liaisonoffiser
 - liaisonlag
 - liaisondetasjement
- Instruksen redegjør
 - for formålet med liaisonering
 - for liaisoneringskonseptet
 - for liaisonfunksjonen (noe fragmentert gjennom instruksen)
 - for forventet utbytte
 - for forholdet med andre relevante aktører
 - for avgivende organisasjons ansvar, herunder
 - seleksjon av liaisoner, med seleksjonskriterier som at liaisonoffiseren
 - ikke nødvendigvis må være en offiser
 - må ha riktig grad og erfaring for oppdraget
 - må ha avgivende sjefs fulle tillit
 - språkforståelse i engelsk eller fransk i henhold til STANAG 6001, og som nødvendig beherske andre språk
 - nødvendig klarering
 - kvalifisering av liaisoner, herunder trening og øving
 - sambands-, kommando- og kontroll- og kryptomateriell
 - for vertsorganisasjonens ansvar, herunder
 - informere om
 - tids- og kontaktinformasjon for rapportering

-
- kartreferanser
 - oppdragsrelevant informasjon
 - trusselnivå
 - krav til beskyttelsesutstyr
 - sikre liaisonen kontakt med vertsorganisasjonens sjef og nøkkelpersonell
 - gi liaisonen en ankomstorientering
 - gi liaisonen relevante tilganger
 - styrkebeskyttelse
 - administrativ støtte, herunder
 - forpleining og forlegning
 - teknisk vedlikehold, når mulig
 - forsyning
 - medisinsk støtte
 - transport

Før avreise

- Liaisonen skal
 - kjenne godt til
 - oppdraget, herunder sine spesifikke oppgaver
 - situasjonen
 - organisasjonenes informasjonsbehov
 - intensjonsformuleringen (Commander's Intent)
 - operasjonskonseptet (Concept of Operations (CONOPS))
 - relevante avtaler
 - planen
 - prioriteringer (Main Effort)
 - målsetninger (Objectives)
 - engasjementsregler (Rules of Engagement (ROE))
 - avgivende organisasjons operasjonsmønster
 - vertsorganisasjonens
 - organisering
 - kommando og kontroll
 - prosedyrer
 - prosesser

-
- kultur
 - kapabiliteter
 - doktriner
 - informere vertsorganisasjonen om avreisetidspunkt fra avgivende organisasjon
 - oversende klareringsbevis til vertsorganisasjonen
 - gjennom dialog med vertsorganisasjonen avklare alle behov for ankomsten, herunder hva som skal medbringes av dokumenter og utstyr
 - teste og medbringe utstyr som nødvendig, herunder
 - kart og kartoverlegg
 - sambands- og kryptomateriell
 - dokumenter, som
 - relevante ordrer
 - relevante instruksjoner og prosedyrer
 - pass
 - kurerbevis
 - klareringsbevis
 - korrespondanse til vertsorganisasjonen
 - besørge
 - egen transport
 - fremtidige bytter av kryptomateriell
 - avlegge relevante avdelinger/personell i avgivende organisasjon en visitt før avreise
 - ha klar en prosedyre for ødeleggelse av gradert informasjon og utstyr ved behov/nød
 - forsikre seg om at alle passord er mottatt

Ved ankomst

- Liaisonen skal
 - prosesseres inn i vertsorganisasjonen
 - gjennomføre all nødvendig dokumentasjon
 - teste sambandet
 - informere avgivende organisasjon om ankomsten
 - avlevere all medbragt korrespondanse til vertsorganisasjonen
 - kontakte relevante aktører i vertsorganisasjonen og avgi en situasjonsrapport vedrørende avgivende organisasjon

Under tjenesten

- Liaisonen skal
 - rapportere rutinemessig til avgivende organisasjon, herunder situasjonsoppdateringer og endrede informasjonsbehov. Rapporteringen skal være nøyaktig og så fullstendig og klar som mulig. Kildehenvisninger skal benyttes for informasjon som er usikker eller ikke verifiserbar
 - rapportere og greie ut om de anbefalinger som gis på vegne av avgivende sjef
 - planlegge og informere avgivende organisasjon og vertsansisasjonen om avreise

Etter tjenesten

- Liaisonen skal
 - medbringe eventuell korrespondanse til avgivende organisasjon
 - informere og orientere relevante aktører som nødvendig ved ankomst
 - gjennomføre all nødvendig dokumentasjon

Vedlegg H - Uttrekk fra instruks for forsvarsattachéer ved norske utenriksstasjoner

Instruksens komponenter

Generelt

- Militær spesialutsending, forsvarsattaché, assisterende forsvarsattaché og forsvarsråd blir definert
- FD skal ved behov fastlegge ansvars- og oppgavefordeling mellom forsvarsattaché og forsvarsråd
- Instruksen legger opp til årlig medarbeidersamtale og tjenesteuttalelse hvert andre år og etter avsluttet tjeneste
- Instruksen redegjør
 - for sideakkrediteringsordningen
 - for hjemmelsgrunnlaget for stillingen med referanser
 - for hvem som har instruksjonsmyndighet over forsvarsattachéen
 - for arbeidsgiveransvaret og det faglige ansvaret, og hvem som er utøvende administrativt stabsledd. Styringsdialogen nevnes spesielt
 - for forholdet mellom forsvarsattachéen, stasjonssjefen og stasjonen. Stasjonssjefen er forsvarsattachéens nærmeste foresatte i saker som angår forholdet mellom Norge og de land forsvarsattachéen er akkreditert
 - for administrative forhold
 - delvis for oppfølgingsansvarliges rolle

Før avreise

- Forsvarsattachéen tilkommer
 - tjenestebolig i henhold til retningslinjer
 - en visningsreise for å befare tjenesteboligen i god tid før tiltredelse
 - mobiltelefon med lokalt abonnement og nettbrett

Ved ankomst

Instruksen inneholder ingen retningslinjer som gjelder ved ankomst.

Under tjenesten

- Forsvarsattachéen tilkommer

-
- datamaskin på tjenestestedet, tilkoplett nettverk i henhold til gjeldende standard for utenriksstasjonen
 - Forsvarsattachéen skal
 - fortløpende holde stasjonssjefen orientert om saker av betydning
 - samordne sin virksomhet og rapportering med stasjonens øvrige virksomhet
 - holde seg godt orientert om de sikkerhets- og forsvarspolitiske, samt militære forhold i de land han/hun er akkreditert (det gis en rekke gode eksempler på slike forhold), ved å
 - alltid gjøre analyser og vurderinger
 - rapportere tidsriktig og relevant. Forsvarsattachéen gis stort selvstendig ansvar for rapportering og distribusjon. Rapporteringsansvaret og -linjene fremkommer tydelig
 - konstruktivt bidra til beslutningsgrunnlag og -prosesser i FD og Forsvaret
 - holde nær kontakt med faglig ansvarlig
 - koordinere sitt arbeid med FDs relevante avdelinger
 - fremme norske interesser
 - redegjøre for norske myndigheters syn på aktuelle militære og forsvars- og sikkerhetspolitiske fagfelt
 - fremme salg av varer og tjenester fra norske forsvarsleverandører, i nær kontakt med FD og aktuelle instanser i Forsvaret
 - bistå norsk næringsliv i forbindelse med forsvarsmateriellsamarbeid
 - bistå andre norske instanser og organisasjoner innenfor sitt arbeidsområde
 - informere ved endringer i aktivitetsplanen
 - føre lokal håndkasse i henhold til egne retningslinjer
 - hver måned fremsende en avstemt håndkasse
 - hver måned fremsende faktura, reiseregning, refusjoner og tilsvarende
 - hvert halvår gjøre tilgjengelig et ajourført landnotat. Instruksen forklarer ikke hva som ligger i begrepet 'landnotat'
 - hvert år utarbeide en virksomhetsplan, inkludert aktivitets- og anskaffelsesplan. Virksomhetsplanen skal beskrive forventet og prioritert virksomhet
 - hvert år utarbeide en årsrapport. Årsrapporten skal omfatte all gjennomført aktivitet og referere til forrige virksomhetsplan
 - Forsvarsattachéen skal på anmodning

-
- tilrettelegge norske besøk
 - bistå norsk FD- og forsvarspersonell i de akkrediterte land
 - støtte vertslandets delegasjoner på besøk i Norge
 - gi råd om norsk militær tilstedeværelse
 - bistå i forbindelse med NATO-/PfP-relaterte oppgaver (Partnership for Peace)
 - støtte gjennomføringen av bilaterale tiltaksplaner
 - bistå norske myndigheter på andre sakfelt der det er naturlig
 - Instruksen beskriver administrative forhold rundt
 - tjenestebolig, herunder husleie
 - barnehage og skole
 - driftskostnader ved tjenestestedet
 - elektronisk utstyr
 - tjenestereiser, herunder livsledsagers deltagelse på disse
 - bevertning og representasjon, herunder livsledsagers deltagelse på dette
 - deltagelse i attachéforeninger og -arrangement, herunder livsledsagerarrangement

Etter tjenesten

Med unntak av utstedelse av en avsluttende tjenesteuttalelse inneholder instruksen ingen retningslinjer som gjelder etter tjenesten.

Vedlegg I - Uttrekk fra retningslinjer/instruks for arbeidet for ansatte fra FD og Forsvaret ved ambassaden i Amman

Instruksens komponenter

Generelt

- Liaisonoffiser, forsvarsattaché og forsvarsråd blir definert i innledningen
- Instruksene nevner spesielt hvordan gradert rapportering skal håndteres uten tilgang til graderte kommunikasjonsmidler
- Instruksene redegjør for
 - forholdet mellom liaisonen, forsvarsattachéen og forsvarsråden
 - forholdet mellom liaisonen og ambassadøren. Ambassadøren er liaisonens nærmeste foresatte i saker som angår forholdet mellom Norge og Jordan
 - forholdet mellom forsvarsattachéen og stasjonssjefen
 - administrativ støtte

Før avreise

Instruksene inneholder ingen retningslinjer som gjelder før avreise.

Ved ankomst

Instruksene inneholder ingen retningslinjer som gjelder ved ankomst.

Under tjenesten

- Liaisonen skal
 - tilrettelegge for dialogen mellom det norske styrkebidraget og det jordanske forsvaret
 - støtte med hensyn til administrative tiltak som krever forankring i det jordanske forsvaret eller forsvarsdepartementet
 - koordinere aktiviteten med det jordanske forsvaret
 - utarbeide inn- og utreisepapirer for norsk personell i koordinasjon med forsvarsattachéen
 - liaisonere med personell i Amman
 - koordinere internt i forsvarssektoren spørsmål knyttet til det norske styrkebidraget
 - planlegge og tilrettelegge besøk til det norske styrkebidraget, i samarbeid med forsvarsattachéen og ambassaden

-
- rådgi ambassadøren i saker med hensyn til spesielle hendelser som involverer norsk utstasjonert militært personell til Jordan
 - være forsvarsattachéens stedfortreder på ambassaden og ovenfor det jordanske forsvaret, når forsvarsattachéen ikke er tilstede i Amman. I den forbindelse informere ambassaden om saker av betydning innenfor ansvarsområdet
 - rapportere i henhold til instruks for forsvarsattachéer. Liaisonens selvstendige rapporterings- og distribusjonsansvar fremheves tydelig. I tillegg til dette, skal liaisonen rapportere forhold av operativ art til Forsvarets operative hovedkvarter
 - koordinere rapportering om forhold til Jordan med ambassadøren

Etter tjenesten

Instruksen inneholder ingen retningslinjer som gjelder etter tjenesten.

Vedlegg J - Uttrekk fra instruks for sjefen for NMR NOR/SHAPE

Instruksens komponenter

Generelt

- Instruksen redegjør for
 - kommandoforhold
 - liaisonens rolle
 - liaisonens myndighet
 - liaisonens ansvar

Før avreise

Instruksen inneholder ingen retningslinjer som gjelder før avreise.

Ved ankomst

Instruksen inneholder ingen retningslinjer som gjelder ved ankomst.

Under tjenesten

- Liaisonen representerer
 - Norge under NATOs styrkegenererings- og bemanningskonferanser for å fremme nasjonale avdelings- og personellbidrag til støtte i NATOs operasjoner og reaksjonsstyrker, enten sammen med eller etter direktiver fra Forsvarsstaben
 - Forsvarssjefen i forhandlinger med SACEUR/SHAPE
 - Forsvarssjefen i ACO
- Liaisonen skal
 - sikre at utøvelsen av forvaltningen i NMR NOR/SHAPE er forsvarlig og i henhold til gjeldende regelverk
 - tilfredsstille de til enhver tid gjeldende operative krav
 - være kontaktpersonen mellom Supreme Allied Commander Europe (SACEUR) og Forsvarssjefen
 - bidra aktivt til en effektiv informasjonsutveksling mellom SHAPE og Forsvarsstaben i aktuelle militære saker
 - delta i operative planprosesser og i Comprehensive Crisis Operations Management Centre (CCOMC) i henhold til SACEURs behov
 - formidle norske militære standpunkter, begrunnelser og beslutninger for Allied Command Operations (ACO)

-
- holde forsvarssjefen orientert og rapportere om SACEUR/SHAPEs syn på norske disposisjoner i viktige saker
 - innhente saksopplysninger i forhandlinger med SACEUR/SHAPE
 - fremme anbefaling til Forsvarssjefen i saker hvor det mangler retningslinjer, nasjonalt syn, eller bestemte avgjørelser
 - koordinere norske besøk til SHAPE-gruppen
 - i samarbeid med Militærmisjonen i Brussel, yte administrativ støtte til norske tjenestemenn og deres familier i Belgia
 - ivareta personellforvaltningen av nasjonalt personell i henhold til gjeldende regelverk
 - ivareta klareringssaker og sørge for nødvendig autorisasjon ved behov
 - legge forholdene til rette for at stabsprest kan utføre pastorale tjenester ovenfor norske tjenestemenn i NATO Command Structure (NCS) og NATO Force Structure (NFS) innen sitt geografiske ansvarsområde i Europa
 - ukentlig rapportere til Forsvarssjefen
 - Liaisonen skal bistå
 - SACEUR/SHAPE med opplysninger om norske militære forhold som har betydning for NATO øvelser, planer og vurderinger angående Norges interesseområder
 - Forsvarsstaben med saksbehandling relatert til NATOs Peacetime Establishment (PE), inkludert organisasjonsutvikling, omorganisering og bemanning av ACO
 - Norwegian Military Representative i NATO Headquarters med fagmilitære råd
 - Liaisonen kan
 - reservere seg mot deltagelse i forhandlinger med SACEUR/SHAPE hvis retningslinjer fra norske myndigheter ikke er mottatt

Etter tjenesten

Instruksen inneholder ingen retningslinjer som gjelder etter tjenesten.

Vedlegg K - Uttrekk fra generisk instruks for SNR

Instruksens komponenter

Generelt

- Instruksen refererer til relevante kilder
- Instruksen redegjør
 - for kommandoforhold
 - for liaisonens rolle
 - for liaisonens myndighet
 - for liaisonens ansvar
 - for administrative forhold
 - delvis for oppfølgingsansvarliges rolle

Før avreise

- Liaisonen skal møte i Forsvarets operative hovedkvarter for å
 - bli opplest på oppdrag og situasjon
 - lese tilbake sin forståelse av oppdraget

Ved ankomst

Intervjuene har ikke avdekket retningslinjer som gjelder ved ankomst.

Under tjenesten

- Liaisonen har disiplinærmyndighet over personell i vertsorganisasjonen
- Liaisonen skal
 - orientere norsk personell i vertsorganisasjonen om norske forhold, interesser, standpunkter og målsetninger
 - bistå norsk personell i nasjonale forhold, spesielt av administrativ karakter
 - orientere vertsorganisasjonens sjef om relevante norske forhold og standpunkter
 - etablere samarbeid og informasjonsutveksling med andre norske SNRs i vertslandet
 - ha kontakt med norsk ambassade og eventuelt norsk forsvarsattaché i vertslandet
 - tilrettelegge for norske besøk ved vertsorganisasjonen
 - jevnlig rapportere om relevante operative forhold til Forsvarets operative hovedkvarter

Etter tjenesten

Liaisonen skal møte i Forsvarets operative hovedkvarter for å orientere om og evaluere oppdraget.

Vedlegg L - Uttrekk fra generisk instruks for liaisonlag ved FOH

Instruksens komponenter

Generelt

- Instruksens redegjør
 - for kommandoforhold
 - for hvordan gradert rapportering skal foregå
 - administrative forhold

Før avreise

- Instruksens redegjør for kvalifiseringskrav for deltagelse i et liaisonlag
- Liaisonen skal møte i Forsvarets operative hovedkvarter for å
 - bli opplest på oppdrag og situasjon
 - lese tilbake sin forståelse av oppdraget

Ved ankomst

Intervjuene har ikke avdekket retningslinjer som gjelder ved ankomst.

Under tjenesten

- Liaisonen skal
 - liaisonere mot relevante aktører, som bestemt av sjef FOH
 - rapportere i henhold til instruksens

Etter tjenesten

Liaisonen skal møte i Forsvarets operative hovedkvarter for å orientere om og evaluere oppdraget. Det redegjøres for overlevering til avløser.

Vedlegg M - Uttrekk fra instruks for personell som tjenestegjør ved FOST

Instruksens komponenter

Generelt

- Instruksens redegjør
 - for stillingens formål
 - formalisere forholdet mellom searidere i FOST. Instruksens forklarer ikke hva som ligger i begrepet 'searider'
 - sikre en hensiktsmessig informasjonsflyt mellom FOST og Norge
 - for stillingens historikk
 - for fremtidige intensjoner. Da instruksens ikke er oppdatert så er disse intensjonene foreldede
 - for kommandoforhold og det faglige ansvaret, og hvem som er utøvende administrativt stabsledd
 - for liaisonens ansvar
 - for hvordan gradert rapportering skal foregå
 - delvis for oppfølgingsansvarliges rolle
 - delvis for oppfølgingsansvarliges ansvar
- Instruksens identifiserer et behov for redegjørelse av kommunikasjonen mellom organisasjonene

Før avreise

Instruksens inneholder ingen retningslinjer som gjelder før avreise.

Ved ankomst

Instruksens inneholder ingen retningslinjer som gjelder ved ankomst.

Under tjenesten

- Liaisonen skal
 - fungere som kontaktperson for all formell kommunikasjon på working level mellom Sjøforsvaret og FOST. Instruksens forklarer ikke hva som ligger i begrepet 'working level'
 - koordinere norsk deltagelse ved FOST med oppøvningskoordinator ved Marinens krigføringssenter (MKS)
 - formidle andre lands fartøyers løsninger når disse vurderes som verdifulle

-
- videreformidle oppdaterte dokumenter
 - følge opp rettelser til dokumenter
 - månedlig rapportere erfaringer i henhold til gitt mal
 - gjennomføre midtveissamtale med og utarbeide tjenesteuttalelse på de øvrige norske ansatte ved vertsorganisasjonen
 - være forberedt på å fungere som Unit Liaison Officer (ULO) eller Assistant Unit Liaison Officer (AULO). Disse funksjonene er ikke beskrevet i instruksen

Etter tjenesten

Instruksen inneholder ingen retningslinjer som gjelder etter tjenesten.

Vedlegg N - Uttrekk fra veiledning for liaisonoffiseren

Instruksens komponenter

Generelt

Instruksen vektlegger viktigheten av fremtoning, protokoll, god kommunikasjon og å imøtekomme fartøyets behov. Instruksen beskriver forholdet mellom liaison og skipshandler/-agent og mellom liaison og ambassade/konsulat.

Før avreise

Instruksen inneholder ingen retningslinjer som gjelder før avreise.

Ved ankomst

Punktet er ikke relevant for denne typen liaison.

Under tjenesten

- Liaisonen skal
 - lese fartøyets avsendte anmodning om logistikkstøttemelding (LOGREQ)
 - kontakte og opprettholde kontakt med norske aktører som har med besøket å gjøre, herunder avlegge relevante steder som er ukjente for liaisonen en visitt i forkant av fartøyets anløp
 - støtte fartøyet i avviklingen av sosiale arrangement, herunder hjelpe til med å identifisere aktører med tilknytning til fartøyet eller nasjonen
 - støtte fartøyet i gjennomføringen av offisiell visitt, herunder
 - lage et utkast til program, med kjørerute og anbefalt rekkefølge på visitten. Instruksen har et eksempel på programutkast. Instruksens redegjør for norske havner med militær sjef
 - koordinere aktiviteten med de norske vertene
 - gjennomføre visitten i bil med sjåfør
 - lage et program som dekker perioden fartøyet er i norsk havn. Programmet bør inneholde eller ha som vedlegg
 - åpningstider for lokale idrettsfasiliteter
 - spesielle arrangementer/fasiliteter i området
 - tur- og bykart
 - turistinformasjon

-
- oversikt over viktige telefonnumre (instruksen inneholder en rekke forslag til aktuelle telefonnumre)
 - møte på kaien i god tid før fartøyets ankomst og avgang og forsikre seg om at forholdene er i henhold til fartøyets LOGREQ
 - ved et eventuelt møte med ambassade-/konsulatpersonell ta initiativ til kontakt og formidle nødvendig informasjon, herunder fartøysprogram med vedlegg
 - i det første møtet med fartøyet
 - medbringe oversiktskart over området, fartøysprogram med vedlegg og programutkast for offisiell visitt
 - informere fartøyets representant om spesielle tiltak, herunder sikkerhetstiltak, som er gjort
 - være forberedt på å imøtekomme de spørsmål og behov som blir avdekket
 - avtale liaisonens oppmøteplan og tilgjengelighet med fartøyets representant

Etter tjenesten

Instruksen inneholder ingen retningslinjer som gjelder etter tjenesten.

Vedlegg O - Uttrekk fra nasjonal veileder for liaisonfunksjonen

Veilederens komponenter

Generelt

- Veilederen skiller klart mellom en liaison og en rådgiver
- Veilederen definerer
 - liaison
 - liaisonfunksjonen
 - instruksens målgruppe
 - operativ aktivitet
- Veilederen inneholder
 - et forslag til skriftlig avtale mellom de to organisasjonene
 - et forslag til liaisoninstruks
 - et tiltakskort for bruk i tidskritiske situasjoner
- Veilederen redegjør
 - for formålet med en liaison
 - for liaisonens rolle
 - for liaisonens myndighet
 - for viktigheten av
 - at begge organisasjonene har et bevist forhold til hvordan man oppnår en god anvendelse av funksjonen
 - at liaisonen vises tillit
 - tillitsforholdet mellom organisasjonene
 - liaisonens informasjonstilgang
 - liaisonens åpenhet om informasjonsflyten
 - liaisonens vurderingsevne i informasjonsformidling

Før avreise

- Veilederen redegjør
 - for viktigheten av
 - en skriftlig avtale mellom organisasjonene, som må avklare
 - ansvar
 - krav

-
- rapportering
 - oppdrag
 - tidsbruk
 - administrative og økonomiske forhold
 - hva avgivende organisasjon forventer av liaisonen
 - hva vertsorganisasjonen forventer av liaisonen
 - hva vertsorganisasjonen stiller av utstyr
 - hva liaisonen skal medbringe av utstyr
 - hva som er liaisonens
 - rolle
 - oppgaver
 - myndighet
 - funksjon
 - en liaisoninstruks som må avklare
 - de bidrag som avgivende organisasjon kan tilby
 - kommandoforhold
 - rapporteringsrutiner
 - oppfølging etter endt oppdrag
 - øving og trening av liaisonfunksjonen
 - evaluering av liaisonfunksjonen etter øvelser, herunder dokumentasjon av erfaringer, lærdommer og forslag til forbedringer
 - at interne instruksjoner er på plass før tiltredelse
 - å identifisere liaisonkandidater før seleksjon, spesielt de kandidater med særlige kompetanseområder
 - at liaisonen selekteres, hvorav tre seleksjonskriterier nevnes spesielt:
 - kunnskap om avgivende organisasjon, herunder organisasjonens rolle, planverk og forhold til andre relevante organisasjoner
 - kunnskap om vertsorganisasjonen
 - personlige egenskaper, som:
 - selvstendighet
 - raskt å kunne sette seg inn i nye problemstillinger
 - kontaktskapende
 - samarbeidsorientert

-
- dialogorientert
 - Liaisonen bør
 - delta på aktiviteter i avgivende organisasjon for å bygge en situasjonsforståelse
 - avlegge vertsorganisasjonen et besøk for å
 - gjøre seg kjent
 - forstå hvordan vertsorganisasjonen er satt sammen
 - forstå relevant planverk
 - forstå rapporteringslinjer og -kanaler
 - forstå vertsorganisasjonens rutiner og arbeidsoppgaver
 - forstå vertsorganisasjonens beslutningsmetodikk
 - gjøre ovenstående forståelse tilgjengelig for avgivende organisasjon for å
 - gjøre kontakt enklere
 - identifisere nøkkelpersonell i vertsorganisasjonen
 - optimalisere bidragene

Ved ankomst

- Vertsorganisasjonen skal
 - gi liaisonen eventuelt adgangskort som gir nødvendige tilganger
 - anviser kontorplass/arbeidssted
 - anviser teknisk utstyr
 - presentere liaisonen for nøkkelpersonell
- Liaisonen skal
 - presentere avgivende organisasjon

Under tjenesten

- Hvis vertsorganisasjonen er ukjent, bør de første dagene settes av for liaisonen å gjøre seg kjent
- Hvis det kreves kontinuerlig tilstedeværelse, bør det settes opp en vaktplan
- Liaisonen skal
 - delta på relevante møter
 - følge opp og sikre god kommunikasjon mellom organisasjonene
 - samle inn informasjon om fattede beslutninger, pågående prosesser og aktuelle problemstillinger
 - formidle informasjon begge veier, herunder vedrørende de ressurser avgivende organisasjon kan avgi

-
- tilrettelegge kontakt mellom organisasjonene
 - tilrettelegge for ressursbistand
 - Liaisonen bør
 - loggføre aktivitet, informasjon og beslutninger
 - sette opp en møteplan for møter i vertsorganisasjonen
 - sette opp en møteplan for rapporteringsmøter med avgivende organisasjon
 - jevnlig avlevere skriftlige rapporter til avgivende sjef

Etter tjenesten

- Liaisonen bør overlevere loggboken til sin eventuelle avløser
- Liaisontjenesten bør evalueres, minimum innenfor elementene
 - håndtering underveis, med spørsmålene
 - hvordan fungerte liaisonfunksjonen?
 - hvilke erfaringer ble gjort?
 - hvordan fungerte kommunikasjonen?
 - hvordan fungerte samarbeidet?
 - hvilke utfordringer er avdekket?
 - liaisonrollen, med spørsmålene
 - hvordan fungerte iverksettelsen av funksjonen?
 - var det noen forsinkende elementer?
 - hvordan ble liaisonen anvendt?
 - hva må til for å utføre rollen på en god måte?
 - oppfølging, med spørsmålene
 - hvordan bør arbeidet med liaisonfunksjonen videreføres?
 - er det behov for oppdatering/utdanning av personell?
 - er tilgjengelige liaisonkandidater tilstrekkelig?
 - hvordan bør liaisonfunksjonen følges opp/videreutvikles?
 - bør det utarbeides endrings-/forbedringsforslag?

-
- ⁱ Informant C2
 - ⁱⁱ Informant A2, A3, A5, B3, B4, C1
 - ⁱⁱⁱ Informant A1, B1, B5, B6
 - ^{iv} Informant A2, A3, B2, B3, B4, B5, C3
 - ^v Informant A2, A4, A5, B2, B4
 - ^{vi} Informant A3, B1, B3, B5
 - ^{vii} Informant B3
 - ^{viii} Informant C3
 - ^{ix} Informant A2, C3
 - ^x Informant A4
 - ^{xi} Informant A3
 - ^{xii} Informant A3, B3, C3
 - ^{xiii} Informant B3
 - ^{xiv} Informant A2, C3
 - ^{xv} Informant A1, B3
 - ^{xvi} Informant A3
 - ^{xvii} Informant A2, A5, B2, C3
 - ^{xviii} Informant C3
 - ^{xix} Informant C1
 - ^{xx} Informant B3, B4, B6
 - ^{xxi} Informant A2, B3, B6
 - ^{xxii} Informant A2, A3, A4, B3
 - ^{xxiii} Informant B4
 - ^{xxiv} Informant B6
 - ^{xxv} Informant B3
 - ^{xxvi} Informant B3
 - ^{xxvii} Informant A4, B3, B4, B6
 - ^{xxviii} Informant A4
 - ^{xxix} Informant A4, B4, B6
 - ^{xxx} Informant C3
 - ^{xxxi} Informant A4, B6, C3
 - ^{xxxii} Informant A2
 - ^{xxxiii} Informant A5
 - ^{xxxiv} Informant A1, A3, A4, B2, B4, B5, C1, C2, C3
 - ^{xxxv} Informant A3, A4, A5, B2, B5
 - ^{xxxvi} Informant A4, B2
 - ^{xxxvii} Informant B3, B4, B5, B6, C3
 - ^{xxxviii} Informant A5
 - ^{xxxix} Informant A1, B2, B6
 - ^{xl} Informant A3, C3
 - ^{xli} Informant A2, A3, A4, A5, B1, B2, B4, B5, C1, C2, C3
 - ^{xlii} Informant A4, B1, B4
 - ^{xliiii} Informant A2, B3
 - ^{xliv} Informant A2, B6
 - ^{xlv} Informant A2, A3, B1, B2, C3
 - ^{xlvi} Informant A2, B2, B4, B5, C1, C3

-
- xlvi Informant A3, A4, A5, B2, B3, B5, C1, C2, C3
xlviii Informant B2, B3, B6
xlix Informant A1, B2, C1
l Informant C1
li Informant B5, C1
lii Informant C1
liii Informant A1, A3, B6
liv Informant A2, A3, A4, B2, B3, B4
lv Informant A1, A3, B6
lvi Informant B2
lvii Informant B1
lviii Informant B1
lix Informant A3
lx Informant B5
lxi Informant B1, B6
lxii Informant A5, B1, B6, C1
lxiii Informant B6
lxiv Informant C3
lxv Informant B4, B6
lxvi Informant B4
lxvii Informant B4
lxviii Informant B6
lxix Informant A2
lxx Informant A2
lxxi Informant A2, B4
lxxii Informant A4
lxxiii Informant A4, B4
lxxiv Informant A2
lxxv Informant B1
lxxvi Informant B1
lxxvii Informant B6
lxxviii Informant B4
lxxix Informant B3, B4
lxxx Informant B3
lxxxi Informant B3
lxxxii Informant B4
lxxxiii Informant B3
lxxxiv Informant A2
lxxxv Informant B4
lxxxvi Informant B6
lxxxvii Informant A4
lxxxviii Informant C1
lxxxix Informant B1
xc Informant A2
xci Informant B1, B4
xcii Informant A2, A4, C1
xciii Informant A1, A2, B1, B6
xciv Informant A4, B6

xcv Informant B5, C3
xcvi Informant A5, B2
xcvii Informant B2, C3
xcviii Informant B4
xcix Informant B6
c Informant C3
ci Informant A2
cii Informant B1, B3
ciii Informant B3, B6
civ Informant B6
cv Informant B6, C1
cvi Informant C1
cvii Informant B4
cviii Informant B4
cix Informant B4
cx Informant A3, B2, C1
cxii Informant B3, B4, C1, C3
cxiii Informant A3, B4, C1
cxiiii Informant A1, A3, B5
cxv Informant B3
cxvi Informant A5, B2, C1, C3
cxvii Informant A1, B2
cxviii Informant A3, B4
cxviiii Informant B4
cxix Informant A3, B3
cxx Informant B4
cxxi Informant A1, A5, B3, B4, C3
cxxii Informant B2
cxxiii Informant A4, B3, C3
cxxiv Informant B3
cxxv Informant B4
cxxvi Informant A4
cxxvii Informant A4, C2
cxxviii Informant A3, B2, B3, B6
cxxix Informant A3, B4, C3
cxxx Informant B3
cxxxii Informant A3, B4, B6
cxxxiii Informant A3, B2, C1
cxxxiiii Informant A1, A2
cxxxv Informant B5, C1
cxxxvi Informant A2, A4, B1
cxxxvii Informant A1, A2, A3
cxxxviii Informant A1
cxxxviiii Informant A3, B4
cxxxix Informant A1
cxli Informant A1
cxlii Informant B1
cxliii Informant A1, B2, B3

-
-
- exliii Informant C3
 - exliv Informant A4
 - exlv Informant A2, C1, C3
 - exlvi Informant A2, C1
 - exlvii Informant A4, C3
 - exlviii Informant C1
 - exlix Informant A3, B1, B4
 - cl Informant B4
 - cli Informant A2, B1, B3
 - clii Informant A1, A3, B2, C3
 - cliii Informant A1, A2, A4, B4
 - cliv Informant B1, B3
 - clv Informant A1, B1, B2, B3, C3
 - clvi Informant B4
 - clvii Informant A1, B1, B3
 - clviii Informant B1, B6
 - clix Informant B1
 - clx Informant A3
 - clxi Informant A2
 - clxii Informant B6, C1, C3
 - clxiii Informant C3
 - clxiv Informant C1
 - clxv Informant C3
 - clxvi Informant A2, A4, B1, B3, B6, C3
 - clxvii Informant A1, A2, A3, B3, C1, C2
 - clxviii Informant B5, C1
 - clxix Informant C3
 - clxx Informant A5, B2