



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

Examensarbete för Master i Kriminologi, 30 hp

Perspektiv på underrättelseanalys: produkten, processen och professionen

Fredrik Granhag

Handledare: Ann-Marie Ekengren

Vårterminen 2014

Abstract

Title: Perspectives on Intelligence Analysis: product, process and profession.

Author: Fredrik Granhag

Supervisor: Ann-Marie Ekengren

Examiner: Micael Björk

Type of thesis: Master thesis in Criminology, 30 higher education credits

Date: 2014-09-17

Aims and objectives: The main purpose of this study is to map different perspectives on products, processes and the profession among analysts in an intelligence context. A further goal is to explore analyst perceptions of failures and obstacle in the way of making good intelligence analysis; and to compare the results with perspectives from policy makers and results from scholars among the field of Intelligence studies.

Method and data: The study is based on semi-structured interviews of intelligence analyst among an intelligence unit within Swedish Customs and is supplemented by a web-survey.

Results: The result points to a need for a definition of *good intelligence* which probably could help the promotion of quality management among the area of Intelligence Analysis. The use of verbal expressions of uncertainty can be a source for misunderstanding. By exploring analyst perspectives more of day-to-day issues and problems can be addressed and also give nuance to research in Intelligence Analysis. The study advocates a transformation of the profession Intelligence Analyst, from tradecraft to be permeated by a scientific approach.

Key words: [Intelligence Analysis, the Conception and Confirmation Bias, Analysts Perspective, Professionalization]

Innehållsförteckning

Inledning	4
Övergripande syfte och disposition	5
Tidigare forskning	5
Centrala begrepp "The Conception" och "Confirmation Bias"	6
Forskning om produkten	7
Forskning om processen	9
Forskning om professionen	12
Metod	14
Syfte, frågeställningar och operationalisering	14
Generaliserbarhet	17
Urval och representation	17
Empiriskt material: från intervjuer till bearbetat material	19
Analys	20
Etiska aspekter	20
Resultatredovisning	21
Produkten	21
Olika mottagare – olika produkter	21
Ett värde i sig och i sina effekter	21
Utvärdering	22
Förutsättningar för en bra analys	24
Webbenkät "Precisering av osäkerhet"	26
Synpunkter från mottagare om produkten	27
Processen	28
Strukturerade metoder	28
Vetenskaplighet	29
Konsensus	30
Misslyckanden	31
Synpunkter från mottagare om processen	33
Professionen	35
Egenskaper	35
Utbildning	36
Erfarenhet	37
Kreativitet	38
Lön och status	38
Synpunkter från chefen för Analyssektionen	40
Analys	40
Om produkten	40
Om processen	41
Om professionen	43
Slutsatser	44
Efterord	45
Referenser	46
Bilaga 1 Resultat från undersökning "Precisering av osäkerhet"	48
Bilaga 2 Intervjuguide	50
Bilaga 3 De olika intervjuernas position bland variablerna	53

Perspektiv på underrättelseanalys: produkten, processen och professionen

Inledning

Under den senaste 10-årsperioden tycks betydelsen av underrättelseverksamhet ha ökat inom svenska myndigheter. Bakom argumenten för en väl fungerande underrättelseverksamhet finns olika perspektiv och uppfattningar. Som till exempel att ett underrättelsestyrt arbetssätt kan främja att verksamheten går från ett reaktivt till mer proaktivt arbete. Men också att en mer komplex brottslighet, särskilt organiserad och ibland gränsöverskridande, ställer särskilt höga krav på både de kontrollerande och brottsbekämpande myndigheterna, och underrättelseverksamhet anses i dessa sammanhang spela en betydande roll för att nå framgång i arbetet. Vad gäller arbetet mot grov organiserad brottslighet pekas också på behovet av samarbete mellan de olika myndigheterna och dess underrättelseverksamhet. Ett samarbete som idag sker både på nationell och regional nivå och så väl brottsbekämpande som kontrollerande myndigheter finns representerade¹ (Brå 2011:20, Brå 2009:19, Tullverket 2014, Rikspolisstyrelsen 2011).

Hur fungerar då en underrättelseverksamhet? En schematisk beskrivning kan likna verksamheten vid en process: som inleds med en formulering av ett underrättelsebehov som går över i en planeringsfas, därefter påbörjas insamling av information – som bearbetas och analyseras av underrättelseanalytiker för att sedan delges till uppdragsgivaren (Agrell, 2008). Underrättelseanalysen som utförs av analytikern kan i denna process betraktas som själva kärnverksamheten och det är svårt att tänka sig en fungerande och effektiv underrättelseverksamhet utan skickliga analytiker, eller lite mer tillspetsat en underrättelseverksamhet är inte bättre än sina analytiker.

Det framstår då logiskt att överföra den betydelse som tillskrivs underrättelseverksamhet till dess centrala aktörer, underrättelseanalytikerna, och de underrättelseanalytiker de producerar. Professionen *underrättelseanalytiker* är ett relativt outforskat fält internationellt och i synnerhet i en svensk kontext. Om de ambitioner som finns idag om att gå från ett reaktivt till ett mer brottsförebyggande arbetssätt och om problem med grov organiserad brottslighet, med ibland internationella förtecken, även i framtiden kommer utgöra en svår utmaning för våra myndigheter så finns det goda skäl att tro att underrättelseverksamhet också i framtiden kommer tillskrivas en viktig roll.

Ett rimligt antagande, vid en sådan utveckling, är strävan efter en professionell och effektiv underrättelseverksamhet. Att utifrån ett nuläge kartlägga vilken uppfattning dagens underrättelseanalytiker har om sin *profession*; vilken insikt som finns kring de *processer och metoder* som används; och vilken medvetenhet som finns kring vad som skiljer en bra *underrättelseprodukt* från en mindre bra, kan bli ett avstamp för framtida insatser mot en bättre och effektivare underrättelseverksamhet. Den föreliggande studien kan ses som ett steg i en strategi att förbättra svensk underrättelseverksamhet. Den primära utgångspunkten är analytikerna själva och deras syn på sitt arbete och sin profession.

¹ De myndigheter som är representerade vid de regionala underrättelsecentrumen (RUC) är Kriminalvården, Kronofogden, Skatteverket, Säkerhetspolisen, Åklagarmyndigheten, Ekobrottsmyndigheten, Försäkringskassan, Polisen, Tullverket och Kustbevakningen (Rikspolisstyrelsen, 2011).

Övergripande syfte och disposition

Studien har ett övergripande syfte att utifrån verksamma analytikers perspektiv besvara frågan *Vad utmärker en bra underrättelseanalys?* och försöker fånga de eventuellt olika uppfattningar som finns representerade. Frågan om ”vad utmärker en bra analys” kommer att vidgas och nyanseras i så måtto att den utöver själva *produkten*, även kommer omfatta underrättelseanalys med fokus på *processen*, att analysera, samt även själva *professionen* ”analytikern” inom underrättelseverksamhet. Övergripande frågeställningar kring dessa teman kommer att genereras fram av den tidigare forskningen och preciseras mer utförligt i arbetets metodavsnitt. Ett avsnitt som kommer följas av en resultatredovisning och en analys, och slutligen mynna ut i slutsatser. Arbetet inleds med en forskningsöversikt som tematiskt presentera forskning och relevanta frågeställningar utifrån följande tre teman *produkten*, *processen* och *professionen* inom underrättelseanalys. Tre teman vars främsta funktion är vägledande och inkluderande för att inte missa relevant information, snarare än exkluderande. Att någon frågeställning kan passa under fler än ett tema utgör således inget problem, av större vikt är att samtliga relevanta frågeställningar uppmärksammas i studien.

Tidigare forskning

Det finns en handfull vetenskapliga tidskrifter inriktade mot underrättelseverksamhet² samt ett flertal tidskrifter i vilka artiklar som berör underrättelseverksamhet också publiceras; vars primära teman kretsar kring till exempel terrorism, kriminologi och säkerhet. Ett nedslag har gjorts gällande vad som publiceras om underrättelseverksamhet (Varouhakis, 2013), i form av en kvantitativ genomgång av vad som publicerats i två av journalerna: *Studies in Intelligence* och *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, under de senaste åren³. Genom en kategorisering av artiklarnas huvudsakliga teman⁴ konstateras att närmare hälften av de publicerade artiklarna har ett i huvudsak historiskt perspektiv, detta trots, som författaren också påpekar, att det finns en mer specifik tidskrift för dessa studier. Resonemang förs om de olika kategorierna och ”Intelligence Analysis” karaktäriseras av förhållandevis låg representation vad gäller publicering i de undersökta tidskrifterna och beskrivs som ”a fertile area for more scholarly attention and research”. ”Intelligence Analysis” är således ett förhållandevis litet forskningsområde, men trots det finns ändå vissa centrala begrepp som översiktligt kommer beskrivas nedan. Därefter redovisas forskning med särskild relevans för studiens övergripande syfte och teman och i anslutning till genomgångarna presenteras också övergripande frågeställningar.

² Den äldsta *Studies in Intelligence*, har följts av *Intelligence and National Security*, *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, *Journal of Intelligence History* och *European Journal of Intelligence Studies*.

³ För *Studies in Intelligence* åren 1992-2011, och *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* åren 1997-2011, att det inte var lika lång tidsperiod beror på att författaren eftersträfvade jämförbart antal artiklar.

⁴ Områdena var: ”Counterintelligence”, ”Intelligence”, ”Personal Comments”, ”Historic”, ”Ethics”, ”Director’s Comments”, ”Intelligence Analysis”, ”Organizational Analysis” och ”Other”

Centrala begrepp ”The Conception” och ”Confirmation Bias”

The Conception – utgör ett centralt begrepp inom forskning kring underrättelseanalys. Det saknar ett riktigt bra svenskt ord, men innebörden är ungefär: *uppfattning, föreställningsvärld, antaganden*. Problem kan uppstå när the Conception bidrar till att tolkningar av olika händelser, inte minst indikationer som skulle kunna utgöra varningar inte fångas upp på grund av att de inte ligger i linje med den rådande uppfattningen, eller uttryckt annorlunda: *varningarna går under radarn* (Agrell, 2008).

Flera exempel finns där underrättsliga misslyckandet förklaras av en alltför stark eller oemotsagd *uppfattning*, som i sin tur har påverkat att alternativa tolkningar inte ägt rum. Ett klassiskt exempel är den japanska attacken av Pearl Harbour, 1941, där den amerikanska uppfattningen var att Japan skulle undvika en militär konflikt med USA på grund sin militära underlägsenhet. En utmaning och nyansering av den uppfattningen hade kunnat vara: på grund av den militära underlägsenheten så var ett överraskningsanfall den enda japanska möjligheten att tillfoga USA skada (Wohlstetter, 1962). Ett annat exempel rör den tyska återföreningen 1989. Där uppfattningen var att Östtyskland inte skulle kunna återförenas med Västtyskland mot Sovjetunionens vilja. En utmaning av den uppfattningen hade kunnat värdera förändringen i Sovjetunionen under Gorbatjov, som att Sovjetunionens beredskap och vilja att intervensera militärt i Europa hade förändrats (Davis, 2008).

Vi avslutar med ett exempel på conceptions-problematiken som både ligger närmre i tid och närmre geografiskt, hämtat från Agrells rapport om Breivik:

Avsaknaden av uppmärksamhet på ett fenomen och därmed en tillgänglig tolkningsram kan göra att observationer som i och för sig ter sig märkliga inte föranleder någon reaktion utan läggs åt sidan som underliga eller obegripliga. Flera av de iakttagelser som gjordes av vittnen under den senare fasen av Breiviks förberedelsearbete på Vålstua gård förefaller tillhöra denna kategori. 22 juli-kommissionen skriver att en viktig anledning till att de signaler som trots allt fanns och uppfattades av de olika personer som kom i kontakt med Breivik i slutfasen inte tolkades in som intentioner och kapacitetsuppbyggnad för ett terrordåd troligen var att Breiviks person och förberedelsemetoder i så hög grad bröt mot rådande föreställningar om vem, vad och på vilket sätt någon/något kunde utgöra ett samhällshot. Breivik var helt enkelt tillräckligt fel i förhållande till de kollektiva förväntningarna för att utan större svårighet kunna undgå detektering (Agrell, 2013:45).

Det andra centrala begreppet: *Confirmation Bias*, är sprunget ur en delvis likartad problematik, men befinner sig mer på person- och processnivå. Det är en del av ett större område som ofta beskrivs som ”mind-set” problematiken (Johnston, 2005; Heuer, 1999, Clark, 2013). Det rör såväl undermedvetna processer som mer medvetna, den mest omskrivna av mind-set frågorna är problematiken med ”confirmation bias”. Det som åsyftas är en skevhet som gör att människan i allmänhet tenderar att tolka intryck efter en uppsättning av, på förhand, intagna åsikter och uppfattningar. Gällande underrättelseanalys så åsyftas det ”fel” som kan uppstå om analytikern i mötet med ny data eller information väljer att behandla och (över)tolka data så att den stödjer arbetshypotesen, det vill säga man söker bekräftelse på en redan intagen ståndpunkt.

”Confirmation Bias” visar på vissa likheter med ”The Conception” och en möjlig tolkning är att det egentligen är fråga om en liknande grundproblematik men att tidsperspektiven skiftar, från strategiska perspektiv och The Conception, till mer operativa perspektiv och Confirmation Bias. Min tolkning är att The Conception-problematiken handlar om risken för att ”fel” frågor ställs, medan Confirmation-bias kan resultera i att ”fel” svar ges på de frågorna som ställts.

Båda dessa tillkortakommanden kan betraktas som allmänmänniska, men kan bli särskilt problematiska i en underrättelsekontext. Trots insikt om att problematiken finns är det ändå ett komplext problem: det vill säga att både bli varse och samtidigt kunna förhålla sig till sin egen förståelsehorisont, och helst också förmå se igenom den. I ett utbildningsmaterial från CIA görs bland annat följande konstaterande:

Identifying hidden assumptions can be one of the most difficult challenges an analyst faces, as they are ideas held – often unconsciously – to be true and, therefore are seldom examined and almost never challenged. (US Government, 2009)

Vidare i arbetet kommer den forskning som har beröringspunkter med *produkten*, *processen* och *professionen* att redovisas. I arbetet med att fånga den tidigare forskningen så definieras *produkten* som det arbete (underrättelserapport) som överlämnas från analytikern till beställaren/kunden, medan *processen* beskriver tillkomsten av detta arbete. *Professionen* syftar på vad som utmärker yrkesrollen för de som är verksamma som underrättelseanalytiker.

Forskning om produkten

Gällande forskning som beskriver själva underrättelseprodukten så har jag inte stött på någon forskning som explicit hanterat detta. Implicit finns det på flera håll inte minst den forskning som på olika sätt intresserat sig för metoder inom underrättelseverksamhet.

Kvalitet och utvärdering

En forskningsinsats på detta område har intresserat sig för hur kvalitén på underrättelseprodukter kan utvärderas (Marrin, 2012c). Med stöd av tidigare forskning listas tre förekommande⁵ kriterier för vad som kan anses vara en bra analys.

- I. Grad av precision (accuracy), vilket kan beskrivas som hur ”rätt” påståendena i rapporten var. Både ”rätt” gällande sannolikheten för att något skall inträffa och dess eventuella konsekvenser.
- II. En underrättelserapport är bra om den förhindrar överraskningar. I detta kriterium ligger betoning på omvärldsbevakning och förmågan att tolka tendenser, se runt hörnet, för att i tid kunna förhindra att oönskade scenarion inträffar.

⁵ Det empiriska material som Marrins studie vilar på är hämtat från amerikanska fall och är enligt Marrin generaliserbart för ”all intelligence analysis across space and time” (Marrin, 2012: 897). Även med en större portion ödmjukhet, så är det förmodligen rimligt att stora delar av dessa slutsatser har relevans även för svenska förhållanden.

- III. Den skall bedömas utifrån de effekter den får på mottagaren d.v.s. i vilken grad underrättelserapporten lyckas påverka.

Kritik finns mot samtliga tre kriterier, då de var för sig är behäftade med vissa problem och begränsningar (Marrin, 2012c). Då arbetet här riktar fokus mot själva ”produkten” så framstår det angeläget att mer utförligt föra ett resonemang kring det första kriteriet ”grad av precision” som mer än de två andra fokuserar på själva innehållet i produkten.

Gällande precisionskriteriet så är det i teorin ganska enkelt: ur ett teoretiskt perspektiv är hela eller delar av underrättelserapporten antingen rätt eller fel, och är det inte rätt så är det i någon mening ett misslyckande. Emellertid är den praktiska verkligheten oftast mer komplex, och de fenomen som analytikern försöker fånga in och uttala sig om präglas ofta av bristande information och behov av tolkningar. När analytikern formulerar sig kring denna osäkerhet, i termer som ”troligtvis” och ”inte sannolikt” och liknande så försvåras också utvärderingen. Det vill säga om något inträffar som analytikern bedömt som ”att troligtvis inte” skulle inträffa, så har analytikern ändå lämnat visst utrymme för att händelsen faktiskt kan inträffa. Med facit i hand och när en återblick görs på specifika händelser i relation till underrättelserapporter så är det stor sannolikhet att det enda rimliga konstaterande som kan göras är att rapporten oftast inte var helt rätt, men den var inte helt fel heller (Marrin, 2012c).

Precisering av osäkerhet

Att uttrycka och precisera sin osäkerhet är en viktig del i en underrättelserapport, naturligtvis för mottagaren, men även när det gäller det något mer perifera området att ta ställning till rapportens kvalitet och utvärdera den. Det finns i huvudsak två sätt att precisera osäkerhet: antingen baserat på statistisk sannolikhet för ett visst utfall, vilket förutsätter en viss frekvens förekomster av det aktuella fenomenet, något som sällan är fallet inom underrättelsemiljön. Den typen av precision kan formuleras som till exempel vid 1/3 av fallen så inträffar också X. Vanligare är emellertid att analytiker står inför ett ”one-of-a-kind” fenomen och tvingas därmed till att mer subjektivt formulera sannolikheten för att X skall inträffa i termer som ”möjlig”, ”sannolikt” och liknande (Heuer, 1999). Att verbalt uttrycka sannolikhet banar väg för så väl analytikern som mottagaren att fylla eller färga dessa uttryck med sina egna tolkningar och en klar risk finns för att skevheter smyger sig in i tolkningen (jämför med det tidigare resonemanget om Confirmation Bias). En studie har genomförts där 23 officerare inom NATO, samtliga vana att läsa underrättelserapporter, har blivit ombudade att omvandla verbala uttryck om osäkerhet till numeriska uttryck⁶ (Heuer, 1999). Studien visar att det är stor spridning i svaren när officerarna preciserar uttrycken för osäkerhet i procent. Slutsatsen av detta är att det finns en fara med spännvidden i konkretiseringen av uttrycken, något som kan försvåra för analytikern att påverka mottagarens inställning d.v.s. att det lämnar för vida tolkningsramar för mottagaren och risken är således att förutfattade antaganden kan få stöd av den aktuella rapporten, även om det inte alls var analytikerns syfte (Ibid:154).

⁶ Något beskrivs till exempel som ”Highly Likely” att det skall inträffa, hur sannolikt, uttryckt i procent, är det att det kommer inträffa, mellan 0 – 100 %.

Utöver detta betonas att en bra rapport utmärks av att den är väl genomarbetad och välskriven, inom CIA finns uppfattningen om att det i genomsnitt tar tre år att bli en fullgod ”journeyman” analytiker (Clark, 2013:338)

Sammanfattningsvis om själva underrättelseprodukten, och vad som är en bra sådan, så framkommer av forskningen att det inte finns en tydlig standard, och olika kriterier för vad som är en ”bra analys” förekommer. Delar av forskningen går in på hur osäkerhet artikuleras och pekar på problematiken med att använda alltför ”rymliga” begrepp när beskrivningar av olika omständigheter skall göras, utöver det betonas vikten av välskrivna och genomarbetade rapporter.

Med utgångspunkt från forskningen är det relevant att arbeta med följande frågeställningar rörande *produkten*: frågan om vad som utmärker en bra analys, och eventuellt förekommande definitioner; frågor kring utvärdering och kvalitet; samt huruvida precision av verbala uttryck visar på liknande spännvid som Heuers (1999) studie visade. Dessa frågeställningar kommer att preciseras ytterligare i studiens metodavsnitt.

Forskning om processen

Forskning om själva underrättelseprocessen domineras av ett intresse för *underrättsliga misslyckanden* och utgångspunkten är ofta ett historiskt perspektiv, i vilket forskaren försöker identifiera orsaker till misslyckandet (Varouhakis, 2013). Som till exempel att försöka gå till botten med varför fenomenet X inte uppmärksammades i tillräckligt god tid för att förhindra att Y hände, som till exempel 11-september attacken i USA (Varouhakis, 2013) eller Utöya-händelserna (Agrell, 2013), eller varför feltolkades informationen om Iraks påstådda innehav av massförstörelsevapen (US Government, 2009).

Om misslyckanden

Med utgångspunkt från flera enskilda studier så har forskare kategoriserat *underrättsliga misslyckandena* efter vad som förmodats orsaka dem (Lowenthal, 2008; Clark, 2013). Följande tre kategorier har definierats:

Den första kategorin omfattar misslyckande som på olika sätt har beröringspunkter med *oförmågan att dela information*, som i sin tur förklaras av bristande samarbetsförmåga och dålig kommunikation. I samband med detta pekas också på en problematik med sekretess och den försiktighet som följer användandet av hemligt material. En målkonflikt har identifierats där det inte är ovanligt att analytiker hellre sitter med ”sitt” material istället för att dela med sig av det, och att det kan finnas fördelar för den enskilde analytiker som hamnar i konflikt med organisationens övergripande mål.

Den andra kategorin handlar om *misslyckande med att analysera och tolka det insamlade materialet* – här listas tänkbara problemområden upp som delvis tangerar The Conception- och Confirmation Bias-problematiken, men också områden som ligger utanför detta som t.ex. lojalitet till organisationen och att analytiker påbörjar analysfasen i ett alltför tidigt skede.

Den tredje kategorin är misslyckanden beskrivs som en *oförmåga att få mottagaren att agera*. Något som bland annat förklaras med bristande insikter om mottagarens situation och om hur rapporten skall användas.

Om metoder

Delar av forskningen kring själva underrättelseprocessen knyter an till den andra kategorin av misslyckanden: *misslyckande med att analysera och tolka det insamlade materialet*, med ambition att identifiera brister i de metoder som används och att lansera motstrategier som syftar till att minimera antalet framtida misslyckanden. Gemensamt för dessa strategier är att de kan beskrivas som strukturerade, i den meningen att de är tänkta att följa en på förhand given modell och är därmed inte avhängiga av vem som arbetar med dem, parallellt kan dras till den vetenskapliga frågan om reliabilitet. Det går också att koppla motstrategier kring frågor om validitet, nämligen i det avseendet att analytikern i sitt arbete skall vinnlägga sig om att inte missa den verkliga utvecklingen eller faran/hotet (US Government, 2009).

En återkommande fråga är förhållandet mellan det ”hantverksmässiga” och det mer ”vetenskapliga” både vad gäller val av, som arbete med, olika analysmetoder (Johnston, 2005; Agrell, 2008; Bruce, 2008). Särskilt betonas problematiken med ett överslag åt alltför induktivt präglade metoder. I vilka den induktiva approachens frestelse: *att generalisera utifrån enskilda observationer*, i värsta fall kan invagga så väl analytiker som mottagare i en falsk säkerhet (Agrell, 2008). Det gamla svanexemplet kan illustrera problematiken: påståendet om att *alla svanar är vita* – är inte giltigt förrän vi sett alla svanar – trots att samtliga svanar vi hittills observerat varit vita (Bruce, 2008). En bidragande orsak till problematiken kan vara att resultaten inte i tillräckligt hög grad värderats utifrån metodernas kapacitet och osäkerhet och kan dessutom förstärkas av föreställningar från erfarenhetsbaserat kunnande och ”common sense”, eller med Agrells ord: ”Man vet hur det är, men vill ogärna reflektera över hur man vet detta” (Agrell, 2008:146).

Om hinder

Frågor har också ställts rörande hinder för en bra process (Johnston, 2005). Med utgångspunkt från amerikanska analytikers situation har olika problemområden identifierats som kan betraktas som hinder i processen för att nå en bra analys. Nedan följer en redovisning av fyra problemområden hämtade från Johnstons studie (2005).

- **Sekretess vs. Effektivitet**
Identifikation av ett slags motsatsförhållande mellan den effektivitet som det innebär att arbeta med öppna/offentliga källor i relation till hemligt material som blir mer svårarbetat och svårhanterat, men som ofta tillskrivs ett högre underrättsligt värde. Öppna källor kan diskuteras och hanteras öppet mellan analytiker och mellan avdelningar, även utanför den specifika underrättelsemiljön. I samband med detta pekar Johnston också på att det finns en större risk för Confirmation Bias i och med ett överslag åt hemliga källor och att de ibland tas som mer trovärdiga och ges högre underrättelsemässig status bland analytiker och mottagare.
- **Tidspress**
En majoritet av analytikerna i studien pekade på tidsbegränsningar som det främsta hindret att nå bra analyser.

- Tidsperspektiv
För stor fokus på operativa/samtida perspektiv. Analytikerna menar att det handlar mer om att skriva snabba rapporter än att ägna sig åt en kvalitativt mer krävande analys.
- Konsensus
Ett särskilt problemområde identifieras i vilket strävan efter konsensus i en rapport kan leda till att intressanta uppslag förbises och att mottagaren missar tänkbara tolkningar. Det kan också förstärka skevheter då analytiker delvis bygger sin nya analys på äldre rapporter och hade varit betjänt av att se eventuellt olika ståndpunkter från de tidigare analytikerna.

Ny strategi, kritiskt perspektiv

Ett i sammanhanget relativt nytt och kritiskt perspektiv (Friedman, J. A. & Zeckhauser, R., 2012 och 2014), knyter an till frågan om hur man uttrycker osäkerhet (Heuer, 1999: 152-160), och ifrågasätter de befintliga ”motstrategierna”. Friedman & Zeckhauser menar att det finns två dimensioner i varje tänkbart scenario dels handlar det om *sannolikheten* för att något inträffar, dels om dess tänkbara *konsekvenser*. Det centrala i dessa forskares argumentering är att de nyanserar själva begreppet hypotes; och menar: att istället för att lista en huvudhypotes och (i bästa fall) ett antal konkurrerande hypoteser, så skall istället alla tänkbara scenarios presenteras, trots att det ibland kan vara stora skillnader mellan såväl sannolikheten för att de skall inträffa och dess potentiella konsekvenser. Det är sedan dessa tänkbara scenarion, med sina respektive sannolikheter och konsekvenser som utgör själva hypotesen.

Using probability distributions remove the inclination to believe that alternative views are necessarily at odds with each other. A probability distribution is not a collection of competing hypothesis: it is a single hypothesis about the way uncertainty is spread across multiple possibilities. The presence of multiple possibilities does not indicate disagreement, dissent, or confusion. None of these possibilities is either right or wrong. The true best estimate is the one that accurately describes the distribution of possibilities and their likelihoods, the equivalent of well-calibrated odds in a horse race (Friedman & Zeckhauser, 2012)

Framsta bidraget, utöver att vikta sannolikhet och tänkbara konsekvenser, är en metod som tycks minimera risken för att information går förlorad eller blir förvrängd för att passa arbetshypotesen. Intressant är att det betonar vikten av kommunikation och förståelse och aktualiserar en tidigare forskning kring förmågan att precisera osäkerhet.

En reaktion, eller snarare reservation för en alltför stark tilltro till de ”vetenskapliga” metoderna kommer från Agrell (2013) som med utgångspunkt från Breivik-fallet frågar sig om det verkligen går att fånga in den typen av ”solo-terrorister” med våra mer strukturerade och vetenskapliga metoder och pekar på vikten av att metodkunskapen kompletteras med så väl kreativitet som intuition.

Mot hotbildens svarta svan måste man sätta de tillfälligheter som utgör ett ofrånkomligt element i varje underrättelseprocess och inte minst den oförutsägbarhet som ligger i kreativt tänkande och initiativkraft på tvärs med tankemässiga och strukturella hinder. Den svarta svanen riskerar att göra alla skenbart trygga eller förvandla dem till defaitister. Dess motståndare är de som ändå fortsätter att ställa frågor utifrån de små avvikelser, intuition eller bara nyfikenhet (Agrell, 2013:71)

Översikten av forskningsläget kring ”processen” resulterar i ett antal övergripande frågeställningar som är relevanta för studien: fånga analytikernas uppfattningar om vad som orsakar underrättsliga misslyckanden; analytikernas relation till metodval och metodinsikt särskilt kopplat till perspektiven ”vetenskapslikt” och ”hantverksmässigt”; vilka hinder analytikerna kan identifiera under arbetet med att nå en bra analys; strävas det efter konsensus; samt analytikernas syn på kreativitet. Frågeställningar som kommer preciseras ytterligare i arbetets metodavsnitt.

Forskning om professionen

Parallellt med ”lanseringen” av motstrategier och kanske som en konsekvens av det har intresse börjat riktas mot själva analytikerprofessionen. En central fråga är om analysarbetet till största del skall ses som ett vetenskapslikt arbete eller mer som hantverk (begreppen ”tradecraft” och ”art” används för att beskriva motpolen till vetenskapslikt arbetet i den engelskspråkiga litteraturen). Frågan blir intressant då den i sin förlängning adresserar vilken kompetens som bör eftersträvas bland analytiker, och hur kompetensförsörjningen därmed bör se ut. Eftersträvas vetenskapslika metoder så hamnar akademiskt skolad personal och organisationens förmåga att själva erbjuda utbildning i fokus, om å andra sidan hantverket betonas så bör istället kompetensöverföring mellan seniora och juniora analytiker säkerställas och olika former av mentorssystem hamna i fokus. (Marrin, S. 2012a)

Praktiker och forskningen

Kunskapsöverföringen från forskarvärlden till praktiker har uppmärksammat, där avståndet mellan den diskussion som förs forskare emellan och den enskilde praktikerns perspektiv ibland framstår som väl långt.

As a result of the differences between the worlds of academia and practice, intelligence analysts have a tendency to roll their eyes at the words ‘literature’ or ‘theory’ as the touchstone of the irrelevant academic. In some cases they have a point. Sometimes the literature is overly removed from the day-to-day issues of the practitioner, and while it can help in the process of understanding and explaining big issues it may not have much relevance for the working level practitioner immersed in highly detailed nuance. (Marrin, 2012b:402)

En skillnad mellan praktikers och akademikers syn på kunskap har uppmärksammats. Där praktiker ibland tycks inta positionen om att det bästa sättet att lära sig är genom ”learning by doing” och att läsa om hur man skall göra upplevs närmast ineffektivt. I linje med det hävdas ibland att den mest värdefulla kunskapen är den som ges genom erfarenhet, framför den kunskap som kommer från vetenskapligt avhandlade frågor (Marrin, 2012b). Synen på erfarenhet som den viktigaste kunskapskällan är inte helt oproblematiserad och en s.k. trial-and-error metod för att nå insikt, ses som en onödigt lång väg, där bland annat forskningen istället kan erbjuda genvägar: genom möjligheten att ta lärdom av andras misstag (*Ibid*, 402).

Professionalisering och utbildning

Ingående resonemang har förts kring själva professionen och behoven av att utveckla den särskilt vad gäller att behärska olika metoder. Det har även pekats på ett behov av att verksamheten bygger upp sin egen *heuristik*, det vill säga sin egen vetenskap, sina egna metoder (Johnston, 2005). Ett resultat av Johnstons studie (2005) pekar på en stor variation bland analytikerna när de skall beskriva sin egen profession, och han konstaterar följande:

The heterogeneous descriptions and definitions of intelligence analysis as a professional discipline were consistent findings during this study, indicating that there needs to be a clear articulation and dissemination of the identity and epistemology of intelligence analysis.
(Johnston, 2005:27)

Men Johnston stannar inte vid det utan han går vidare och pekar på ytterligare fördelar med en mer tydligt artikulerad analytikerprofession. Fördelar som han menar skulle kunna gynna samarbetet mellan olika underrättelseavdelningar samt bidra till att den enskilde analytikern skulle stärka sin professionella identitet och bättre förstå vad som förväntas av honom eller henne.

A clearly defined professional identity would help to promote group cohesion, establish interagency ties and relationships, and reduce intra- and interagency communication barriers by establishing a professional class throughout the Intelligence Community. (*ibid*)

Jämförelser har gjorts med discipliner som medicin, juridik och bibliotekskunskap, och resultat visar att dessa discipliner gjort en resa *från* en mer oreglerad praktik präglad av ad-hoc mässiga lösningar, *mot* en professionalisering. En resa som professionen underrättelseanalytiker, enligt forskare, alltså har framför sig (Johnston & Fisher, 2008). Det närmast normativa tonläget som finns när analytikerprofessionen diskuteras blir särskild tydlig i antologin ”Analyzing Intelligence” där vissa kapitel kan ses som argumentationsinlägg för behovet av att dels formera en tydlig disciplin, dels verka för att standardisera analytikerprofessionen (t.ex. Bruce, 2008; Fisher & Johnston, 2008, Berkowitz, 2008).

Avsaknad av utbildning inom området är något som Johnston (2005) noterat i sin studie, där flera av de undersökta avdelningarna saknade strategier för att utbilda analytikerna och att de i hög grad förlitar sig på att erfarenhet kommer med jobbet och genom informella mentorssystem. Bristen av utbildningsinsatser på detta område är något som också lyfts fram i samband med utvärdering av svenska förhållanden:

Utbildningen för kriminalunderrättelsetjänstens personal är kraftigt eftersatt, menar företrädare för polismyndigheterna och Rikskriminalpolisen /.../ Utbildningsbehovet framhölls som mycket angeläget, främst inom analysområdet. På en fråga om den sammantagna analytiska kompetensen var tillräcklig för uppdraget, svarade 52 procent av cheferna att någon sådan inte fanns. Enheterna har inte haft personal som svarar mot behoven av analytisk kompetens, det handlar om såväl antalet personer som kompetensen i sig. (RiR 2010:23 s111)

Utredningen, förvisso med primär fokusering mot polisens brottsförebyggande arbete, visar att avsaknad av utbildning inom det specifika området *underrättelseanalys* inte tycks vara ett isolerat amerikanskt problem.

Relevanta frågeställningar kring professionen med utgångspunkt från forskningen rör: analytikernas uppfattning och beskrivning av sin egen profession samt vilken roll de anser utbildning och erfarenhet spelar för en analytiker. Precisering av frågeställningarna sker i arbetets metodavsnitt.

Metod

Syfte, frågeställningar och operationalisering

Studien har ett övergripanden syfte att försöka besvara frågan *Vad utmärker en bra underrättelseanalys?* och försöka fånga de, eventuellt, olika uppfattningarna som finns bland verksamma analytiker. Frågan om ”vad utmärker en bra analys” vidgas och nyanseras i så måtto att den, utöver att omfatta själva underrättelseanalysen d.v.s. *produkten*, också omfattar underrättelseanalys med fokus på *processen*, att analysera, samt även själva *professionen* ”analytikern” inom underrättelseverksamhet.

Av den tidigare forskningen inom området så har föreliggande studien vissa likheter med Rob Johnstons ”Analytical Culture in the U.S. Intelligence Community”. Likheterna, utöver föremålet för undersökningen, består också i vissa metodologiska aspekter, stora delar av Johnstons arbete bygger på semistrukturerade intervjuer, även om hans studie inte stannar vid det utan även omfattar deltagande observationer i det praktiska analysarbetet. Vissa frågeställningar finns representerade i båda studierna och gör därmed en viss jämförelse mellan resultaten möjlig. Intervjuguidens⁷ frågor har delvis varit inspirerade av Johnstons studie, men någon ambition att replikera studien har inte funnits.

Studien har fäst vikt vid tre teman som upplevs relevanta för insikt om underrättelseanalys:

⁷ Intervjuguiden finns bifogad i Appendix. De frågor som är skrivna i ”fet stil” i intervjuguiden var de som delgavs respondenterna före intervjun, de andra fungerade som stöd för författaren under intervjun.

Tema 1 Om produkten

Med studien finns en ambition att nå insikt om analytikernas uppfattning om de *produkter* de producerar och vad de anser utmärker en bra analys och därmed skiljer den från en mindre bra. Genom frågor kring utvärdering och kvalitet fördjupas frågeställningen och tar i större utsträckning fasta på hur organisationen ser på och arbetar för att säkerställa en bra kvalitet. Det har också varit intressant att undersöka om den spännvidd i precisering av säkerhet som Heuers (1999) studie pekade på även är giltig för svenska förhållanden. Tre frågeställningar har formulerats med direkt bäring på själva underrättelseprodukten:

- Vad utmärker en bra analys?
- Utvärderas analyserna?
- Lämnar precisionen av verbala uttryck stora tolkningsmöjligheter?

Får att nå insikt om de två första frågeställningarna har underrättelseanalytiker intervjuats. Frågor på samma tema har också ställts till mottagare av produkterna. Genom att även ställa frågor till mottagarna så har en jämförelse möjliggjorts mellan analytikernas uppfattning, om både vad som utmärker en ”bra analys” och om utvärdering, för att eventuellt kunna identifiera mer strukturella skillnader i upplevelse av kvalitet på produkterna. Det vill säga finns det någon skillnad mellan ett mottagarperspektiv och ett analytikerperspektiv – avseende kvalitetsaspekter.

För att kunna besvara den tredje frågeställningen har en modifierad variant av Heuers undersökning (om precisering av osäkerhet) genomförts med Tullverkets analytiker. Uttrycken från Heuers studie är översatta till svenska och har satts in i ett sammanhang på följande vis:

Vår analys pekar på att det är **nästintill säkert** att leveransen kommer till Sverige i början av april.

Hur troligt är det att leveransen kommer till Sverige i början av april (0 % ingen chans, 100 % helt säkert).

Min tolkning uttryckt i procent (ej intervall): _____

På samma sätt har frågor ställts om ytterligare 15 uttryck, samtliga redovisas i Appendix och ett urval av dem redovisas i resultatredovisningen.

Undersökningen har genomförts genom en webb-enkät via www.surveypplanet.com och ägde rum under perioden april-maj 2014.

Tema 2 Om processen

Här finns ambitionen att nå insikt om analytikernas uppfattning om vad som är utmärkande för *processen*, att analysera. Studien intresserar sig för analytikernas uppfattning om eventuella hinder samt vad som kan förklara underrättliga misslyckanden. Analytikerna får redovisa sin syn på om de anser analysarbetet bäst beskrivs som ett vetenskapslikt eller mer som ett hantverk. De tre avslutande frågeställningarna om: öppna källor, förskjutning av perspektiv och konsensus korresponderar tydligt till delar av Johnstons (2005) resultat.

- Vad är de främsta förklaringarna till underrättsliga misslyckanden?
- Vad utmärker gynnsamma förhållanden eller eventuella hinder för att nå en bra analys?
- Präglas analysarbetet till största del av vetenskapligt eller hantverksmässigt arbete?
- Värderas hemligt material högre än öppna källor?
- Har någon förskjutning skett mellan operativa perspektiv och strategiska?
- Eftersträvas konsensus i rapporterna?

För att nå insikt om detta har verksamma analytiker intervjuats om deras uppfattning och syn på dessa frågor. Även mottagare av underrättelserapporter har fått frågor på samma tema.

Tema 3 Professionen

Ambitionen är att nå insikt om analytikernas relation till sin egen profession. Det har varit något mer komplicerat att låta den tidigare forskningen generera frågor som på ett direkt sätt är relaterade till analytikerprofession på grund av att till exempel egenskaper, i den mån de överhuvudtaget avhandlas, hanteras mer implicit i sammanhang där professionens utveckling och roll avhandlas. Frågeställningarna har kompletterats med frågor om vilka egenskaper som anses viktiga inom professionen samt frågor om lönesättning och status, som inte direkt kan sägas vara genererade från den tidigare forskningen, men som upplevs relevanta sammanhanget genom att de bidrar till större förståelse för analytikernas relation till sin egen profession.

- Vilka egenskaper utmärker en bra analytiker
- Vad beaktas vid lönesättning?
- Vad ger en analytiker hög status?

För att nå insikt om detta har de verksamma analytikerna intervjuats kring dessa frågeställningar. Vad gäller frågan om egenskaper så har den operationaliserats ytterligare kring frågor om erfarenhet, utbildning och kreativitet – nyanser som delvis kan ses som genererade av tidigare forskning. Frågor på samma tema har också ställts till Analyssektionens chef, som har ett övergripande ansvar för flera av de berörda områdena och till skillnad från de enskilda analytikerna har chefen för Analyssektionen att också beakta den samlade kompetensen inom sektion, därmed blir hennes synpunkter kring dessa frågor relevanta för förståelse av professionen.

Generaliserbarhet

Den genomförda studien hämtar sitt empiriska material från en underrättelseverksamhet som bedrivs inom Tullverket, genom dess analyssektion i Göteborg. Underrättelseverksamhet i Sverige kan delas in i tre huvudgrupper bestående av kontrollerande myndigheter (ex. Skatteverket), brottsbekämpande myndigheter (ex. Polisen) samt Försvarmakten. Tullverket skiljer sig i detta sammanhang då det både är en kontrollerande myndighet, som skall säkerställa att rätt uppbörd betalas in; samt en brottsbekämpande myndighet, genom Tullkriminalen och Gränsskyddet, som kontrollerar att varuflödet in och ut ur Sverige följer de restriktioner som finns.

Tullverkets analyssektioner är en resurs för både den kontrollerande och den brottsbekämpande delen. Genom att Analyssektionen arbetar både mot en kontrollerande och en brottsbekämpande verksamhet så är det rimligt att de resultat som studien ger har större giltighet än om de endast arbetat mot en av dessa verksamheter. Då underrättelseverksamhet i sig har vissa gemensamma delar oavsett inom vilken verksamhet den bedrivs, så är det rimligt att anta att de utmaningar som en analytiker står inför kanske inte är identiska oavsett verksamhet men åtminstone snarlika, vilket talar för viss grad av generaliserbarhet. Det är inte självklart att resultaten från denna studie är direkt överförbara till t.ex. Polisen eller Skatteverket, men det är rimligt att den bidrar till ytterligare insikt kring de frågor som genererats av tidigare forskning. Att studien vilar på ett empiriskt material från en svensk underrättelsekontext borde öka relevansen för annan svensk underrättelseverksamhet, om än i varierande grad.

Forskning om underrättelseverksamhet som inte primärt tar sin utgångspunkt i amerikanska förhållanden har goda förutsättningar att bidra till en mer nyanserad bild av underrättelseverksamheten som sådan. Till den, relativt lilla, skaran kan denna studie räknas. Beaktas det samtidigt att studien bidrar med ett empiriskt material så går den från att tillhöra en liten skara till att närmast kunna betraktas som exklusiv.

Urval och representation

På analyssektionen i Göteborg arbetar tolv personer i huvudsak som analytiker, totalt finns ca 30 anställda, de som inte arbetar som analytiker har bland annat funktion som handläggare. Sju av de tolv analytikerna har blivit intervjuade. Urvalet av analytiker skedde efter samtal med chefen för Analyssektionen och där klargjordes ambitionen att försöka täcka in följande variabler: Kön (Man – kvinna); erfarenhet (0 till 3 år, 3 år och mer)⁸; bakgrund (Tullverket – akademisk), Mottagare (Brottsbekämpning – Effektiv Handel). Urvalsprincipen kan beskrivas som en ambition att de utvalda respondenterna skulle svara mot vissa kriterier (kriterieurval) för att kunna säkerställa en så god empirisk validitet som möjligt (Miles & Huberman, 1994). Chefen för Analyssektionen presenterade undersökningen syfte inför Analyssektionen och därefter meddelade sig intresserade analytiker till mig via mail. Gällande den sista analytikerintervju preciserade jag mitt önskemål, om att jag gärna ville intervjua en kvinna som i huvudsak arbetar med Brottsbekämpning som mottagare för att nå bättre representation och det önskemålet kunde tillgodoses.

Det har inte funnits någon ambition att försöka skapa ”typfall” utifrån kategorierna, utan kategorierna är ett sätt att säkerställa en god validitet.

Frågan är då om kriteriet för teoretisk mättnad har infunnit sig och frågan kan inte fullt ut besvaras även om trenden var tydlig att nya perspektiv bland svaren blev allt färre ju fler intervjuer som genomförts, snarare blev det upprepningar och endast små variationer på samma tema. Fler än hälften av samtliga analytiker på analyssektionen är intervjuade och att ta steget fullt ut och intervjua de återstående fem hade naturligtvis varit önskvärt, dock tillät inte tidsramarna det. En intressant frågeställning är om de som inte blev intervjuade, hade blivit intervjuade, hade de i så fall påverkat resultatet? Min bedömning är att det inte är särskilt sannolikt men det kan inte heller uteslutas. Vid ett

⁸ Valet av 0-3 år, som novis kommer delvis från Johnstons studie (2005) och en uppfattning inom CIA att först efter tre års erfarenhet betraktas man som en ”befaren” analytiker (Clark, 2013).

tillfälle⁹ presenterades det nästan färdiga arbetet för hela analyssektionen och inga invändningar restes mot det preliminära resultatet, beaktas bör dock att redovisningen var högst summarisk. I appendix finns en matris över de olika intervjuernas positioner bland de olika variablerna.

Variabeln Kön

	Man	Kvinna
Urval	4	3
Totalt	5	7

Här framkommer att det är fler män som blivit intervjuade, men att det totalt sett arbetar fler kvinnor inom Analyssektionen. En något jämnare fördelning hade varit önskvärd och hade uppnåtts om det varit en man mindre och en kvinna mer.

Variabel Erfarenhet

	0 > 3	3 <
Urval	1	6
Totalt	2	10

Här framkommer att den slagsida som präglar Analyssektionen, gällande erfarenhet, att de flesta har mer än 3 års erfarenhet också återspeglas i valet av intervjupersoner.

Variabel Bakgrund

	Tullverket	Akademisk
Urval	5	2
Totalt	9	3

Här framkommer att relativt sett fler med akademisk bakgrund har blivit intervjuade, samtidigt som över hälften av de med "tullverks-bakgrund" blivit intervjuade.

Variabel Avdelning¹⁰

	BB	EH
Urval	3,5	3,5
Totalt	6	6

⁹ Denna genomgång skedde i samband med analyssektionens kompetensutvecklingsdag, 20 maj, Scandic Crown Hotel, Gbg

¹⁰ En av analytikerna hade sin tjänst jämt fördelad mellan BB och EH vilket fördelades med 0,5 på vardera.

Här är det helt jämn fördelning mellan vilka avdelningar som analytikerna arbetar mot (Brottsbekämpning och Effektiv Handel), en förklaring till detta är bland annat att en analytiker hade en delad tjänst mellan de olika avdelningarna.

Empiriskt materialet: från intervjuer till bearbetat resultat

Det insamlade materialet består av 10 respondentintervjuer (7 analytiker på Analyssektionen i Gbg, chefen för Tullkriminalen i Gbg, chefen för Analyssektion i Gbg samt en tullrevisor inom Effektiv Handel Gbg)

Intervjuerna har ägt rum i Tullverkets lokaler i Göteborg. I likhet med delar av Johnston studie (Johnston, 2005) har det varit frågan om så kallade semi-strukturerade intervjuer. Trots att temat för intervjuerna på förhand var definierat så fanns ambitionen att iaktta en följsamhet mot respondenternas svar och den riktning de tog. Även om det inte gick så långt att intervjuerna kan betraktas som öppna, så har det funnits en strävan att "sätta teorin inom parentes" under intervjutillfället (Aspers, 2011:143) Något som ytterligare förstärkte denna ambition var den avslutande frågan: Är det något som jag missat, är det något väsentligt kring verksamheten som du tycker inte fångats in av mina frågor? Ungefär hälften av de intervjuade hade något ytterligare inlägg.

I tid har intervjuerna tagit mellan 45 minuter till 1 timme och 35 minuter. Respondenterna har tagit del av intervjufrågorna före intervjun, och i samband med intervjutillfället har respondenterna informerats om att de haft möjlighet att efter intervjun, via mail eller telefon, kontakta författaren om de känt behov av att förtydliga eller komplettera sina svar, två av respondenterna utnyttjade detta för att göra förtydligande och korrigera något ordval. Intervjuerna spelades in och i nära anslutning till intervjutillfället transkriberades de.

Som ett första steg i bearbetningen av materialet sammanställdes tematiskt ordnade dokument, där varje fråga från Intervjuguiden, och i vissa fall även underrubriker kom att utgöra egna kategorier, så var till exempel fallet med "Beskriv analytikerprofessionen" som har följdfrågor om *erfarenhet*, *utbildning* och *kreativitet* samt *belöningsystem*. När den uppdelningen var klar fanns det dokument med tematiskt sammanställda svar. Inspirerat av den etnografiska marginalmetoden (Aspers, 2011) har dessa dokument kodats efter sitt innehåll. Till exempel frågan om "Erfarenhet" och vilken roll erfarenhet kan ha, så skapades underteman som i just detta fall var "Erfarenhet av Tullverket" och "Erfarenhet som analytiker", som ett resultat av att marginalanteckningar kunde delas in i dessa två undergrupper. Nästa steg var att omvandla de nu sorterade och "undergrupperade" marginalanteckningarna till löpande text, som beskriver innehållet. Någon kvantifiering har inte känts aktuell av hur många som tyckte det ena eller det andra, utan ambitionen har varit att fånga in och redovisa samtliga perspektiv och tankegångar som fanns representerade i svaren. Svaren på frågorna i sammanställd form presenteras därefter i resultatredovisningen. Där det förkommit stor överrensstämmelse i svaren har sammanställningen i regel blivit något kortare, medan där olika synpunkter och perspektiv lyfts fram så har sammanställningen blivit mer utförlig för att kunna illustrera de olika perspektiven. Till varje fråga har minst ett citat valts ut för att ytterligare förtydliga eller visa på olika infallsvinklar. I något fall har delar av en konversation citerats och då innebär "R" respondent och "F" författaren.

Analys

Efter resultatredovisningen kommer materialet att analyseras utifrån två aspekter. I ett första steg tolkas det insamlade materialet och analytikernas perspektiv relateras till mottagarnas. Ambitionen är att försöka dra slutsatser från den bild som framträder ur de olika svaren, vilka perspektiv är gemensamma, om än med vissa nyansskillnader och vilka perspektiv indikerar mer åtskilda åsikter. Det andra perspektivet innebär att studiens resultat relateras till den internationella forskningen, för att se likheter och skillnader.

Analysdelen avslutas med slutsatser kring de ursprungliga frågorna och nya frågeställningar adresseras.

Etiska aspekter

De etiska aspekterna vilar i huvudsak på vetenskapsrådets principer om humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. (VR, 2012)

Gällande informationskravet så har deltagarna har blivit informerade om vad syftet med själva undersökningen är och att intervjuer spelas in och transkriberas. Respondenterna har fått se de övergripande intervjufrågorna i god tid före intervjutillfället och också erbjudit möjlighet att komplettera eller ändra sina svar i efterhand. Samtidigt har det betonats att respondenterna som personer inte var det primära intresset för undersökning utan del i ett kollektiv, analyssektionen. Deltagarna har också blivit informerade om att resultaten av forskningen kommer att delges dem, till viss del har detta redan gjorts. Urvalet av respondenter har baserats på ett samtycke från deras sida, även om förslag på deltagare i undersökningen har skett i samråd med analyssektionens chef.

Redovisning av deltagarnas olika bakgrund, kön och funktioner gör att det inte går att utesluta att en som har stor kännedom om personalen på analyssektionen skulle kunna härleda från vem ett visst citat kommer, för en utomstående bedöms detta inte kunna ske. Vilket leder till att konfidentialtetskravet uppfylls i tillräckligt hög grad. Vad gäller nyttjandekravet så kommer inte den insamlade informationen användas på något annat sätt än vad som har uttryckts i och med studiens igångsättande. Materialet skulle dock kunna användas för en mer utvidgad studie som också inkluderar andra av Tullverkets analyssektioner, eller till exempel analyssektioner inom Polisen eller Kustbevakningen, före en eventuell sådan studie kommer samtycke inhämtas från berörda parter.

Resultatredovisning

Produkten

Olika mottagare – olika produkter

En stor del av intervjuerna med analytikerna har handlat om själva analysprodukten, en produkt som kan se olika ut beroende på var inom Tullverkets organisation som mottagaren finns, den stora skiljelinjen för analyssektionen går mellan Brottsbekämpning och Effektiv Handel¹¹. För de analytiker som till största del arbetar mot Brottsbekämpning så dominerar det operativa perspektivet och oftast handlar det om att leverera ett underrättelsematerial som kan bidra till att en förundersökning inleds. Förutom de operativa underlagen, görs även mer omfattande strategiska rapporter som bland annat försöker identifiera trender och förändringar.

Den del av analyssektionen som arbetar mot Effektiv Handel, har en standardiserad produktkatalog som beställaren kan utgå från och de olika produkterna skiljs åt framför allt genom olika omfång. En skillnad mellan Brottsbekämpning och Effektiv Handel är tidsperspektiven; vad gäller Brottsbekämpning så präglas det av betydligt kortare tidsperspektiv, ibland ner på något som beskrivs som minutoperativt, där det kan vara fråga om ett brott som förmodas begås idag, efter lunch.

Inom Effektiv Handel, kan förvisso brottet också begås efter samma lunch, men man har betydligt längre tidshorisont att agera på. Upp till tre år efter att händelsen utspelades kan en revision göras mot det aktuella företaget, då det är frågan om till exempel felaktigt deklarerade varor.

Ett värde i sig och i sina effekter

En grundläggande frågeställning för analytikerna att försöka besvara är vad som utmärker en bra analys, och därmed skiljer den från en mindre bra. Svaren på frågan går att länka till följande tre kategorier: den skall tillföra ett värde, den skall logiskt hänga ihop (ha en röd tråd) samt den skall värderas efter sina effekter.

Tillföra ett värde

Vad gäller själva analysprodukten så förmedlas uppfattningen att den skall tillföra något mer än bara sammanställd fakta, den skall leverera slutsatser och rekommendationer, gärna tolkning av fakta. ”Handlingsinriktad” och ”vägledande” är ord som dyker upp när en bra analys beskrivs, men också att den skall vara framtidsinriktad, i den meningen att perspektivet skall ligga på vad som kommer att hända, för att skilja den från en mer utredande rapport som då istället har ett närmast historiskt perspektiv, det vill säga när något redan har hänt

¹¹ Tullverket är organiserat i två kärnverksamheter: Brottsbekämpning och Effektiv Handel, samt den gemensamma Nationella enheten i vilken analyssektionen ingår. Tullverkets ”slogan” Förenklar det legala, förhindra det illegala – uttrycker bra vad de olika kärnverksamheterna ägnar sig åt. Brottsbekämpning, som utgörs av Tullkriminalen och Gränsskyddet, ägnar sig primärt åt att förhindra illegal verksamhet, ett stort område är till exempel narkotikasmuggling. Effektiv Handel (förenklar det legala), arbetar i huvudsak med uppbördsfrågor, som att varor deklarerar på rätt sätt och att rätt tullavgift betalas in. Den Nationella enheten, i vilken analyssektionen ingår är en resurs för Brottsbekämpning och Effektiv Handel. (www.tullverket.se)

De kräver väldigt mycket fakta, men jag tycker personligen att en bra analys innehåller någonting mer än bara sammanställd data man kan ha en mängd data som man drar slutsatser utifrån och gör en analys, det är för mig en bra analys, men jag tror att många av mina uppdragsgivare skulle tycka att det inte är en bra analys, de vill ha fakta, man är väldigt fakta orienterad tyvärr (Intervju 2)

Röd tråd

Vikten av att analysen logiskt hänger ihop betonas, samt att det skall vara lätt att följa den "röda tråden". Med det avses att rapporten är strukturerad på ett pedagogiskt genomtänkt sätt men också att den presenteras på ett bra sätt för mottagaren. Vikten av att rapporten är tillgänglig, i bemärkelsen lättläst betonas, samt att den präglas av en medvetenhet kring ordval och att det bör eftersträvas distinkta ordval. Även om den stilistiska formen på analysen inte framhålls som det viktigaste så finns det med som en komponent när analytikerna diskuterar vad som skiljer en bra analys från en mindre bra.

sen finns det givetvis andra sådana där smågrejor som att det måste vara bra skrivet på svenska, det måste vara lättläst, rätt ord och så där, det skall allt vara egentligen (Intervju 4)

Effekter

Ytterligare en dimension på temat bra analys är att värdera analysen i förhållande till vilka effekterna av den blir, vilken "nytta" den eventuellt gör. Det handlar i huvudsak om hur den mottas av mottagaren. Den skall svara mot beställarens krav, men helst inte stanna vid det, den skall i bästa fall också leda till att mottagaren agerar på analysen.

Det skall inte vara så att "fine" nu vet vi om detta men vi skiter i det, vi vet om risken, men vi tar den, men om man inte får någon respons, att det händer något i huvudet på en mottagare, då har man misslyckats totalt. Spelar ingen roll hur bra man har skrivit, det skiljer en bra från en mindre bra (Intervju 5)

Utvärdering

Vad gäller frågan om utvärdering av analyserna så framkommer en bild av att det inte sker någon formell utvärdering av Analyssektionens produkter, samtidigt upplever analytikerna olika former av informell utvärdering. Ett område utgör emellertid ett undantag och det är efter att kontroller, som initierats från analyssektionen genomförts, då skall alltid en utvärdering göras.

Ingen utvärdering

Det förekommer således ingen formell eller strukturerad utvärdering av produkten, det vill säga som en given del av arbetsprocessen, något som särskilt gäller kvalitativa aspekter och metodval, i den mån utvärdering sker så är det mer frågan om kvantitativa mått på antal rapporter. Bland analytikerna finns lite olika förklaringar till varför utvärdering inte förekommer, som till exempel: att det inte finns tid för utvärdering, att

vi är inte bra på utvärdering och svårigheter med att utvärdera, samt att det kanske inte är analytikerna utan mottagarna som skall utvärdera rapporterna.

Har vi producerat x antal underrättelserrapporter under året, sen så är det ju ingen som frågar hur bra de var. I alla fall vet inte jag att det finns. Vi skall producera så många och de skall vara inriktade på antingen de eller de eller de och har vi bara gjort det så är det nog ingen som bryr sig om, höll jag på att säga, men det gör de nog, men det mäts nog inte, eller så, att de blivit bättre eller sämre, det tror jag inte. (Intervju 6)

Informell utvärdering och feed-back

Även om inte en formell utvärdering förekommer så upplever ändå analytikerna att deras arbeten utvärderas, men då på mer informella sätt, som till exempel att underrättelserapporten "bollas av" internt före presentation, men även att själva presentationstillfället kan uppfattas som ett utvärderingstillfälle. Ytterligare en variant på upplevd informell utvärdering är om beställaren, som kan vara Tullkriminalen, går vidare med rapporten. Något som tangerar utvärdering är frågan om feed-back, och i likhet med utvärdering, så sker inte heller detta per automatik, det framstår mer som att det är upp till den enskilde analytikern att be om feed-back från mottagaren. Att få feed-back ses som utvecklande och det framstår inte heller vara några problem att få feed-back från mottagaren, även om det vid något tillfälle kan kräva en extra påstötning.

Det sker på lite olika sätt, dels informell utvärdering man bollar ärenden mellan varandra, den stora utvärderingen är ju när man försöker sälja av ett ärende, många gånger är det ju så att man blir kallad till ett operativt ledningsgruppsmöte och sen får man dra sitt ärende. Cheferna ställer lite frågor: ja, nej, vi fortsätter, vi fortsätter inte. Men när det gäller själva kvalitén i produkterna som vi levererar så har det varit en sådan utvecklingsfråga i det projekt jag nämnde tidigare, det sker ingen jättestrukturerad utvärdering av produkterna. (Intervju 2)

Man brukar säga så i Tullverket att hälsan tiger still, får du inte höra någonting, ja då var det bra, jag tycker det är olyckligt vi borde ha någon form av feedback ifrån uppdragsgivarna, där man går igenom och svarar på våra produkter. (Intervju 1)

Utvärdering förekommer

Ett specifikt område skiljer sig dock vad gäller utvärdering och det är efter att kontrollinsatser initierats från Analyssektionen och genomförts ute på fältet. Inte minst gäller det information om huruvida den utförda kontrollen innebar beslag eller inte, vilket innebär en viktig återkoppling till Analyssektionen och en möjlighet att utvärdera de variabler varpå kontrollen selekterades fram. Emellertid framkommer en del kritik från analytikerna kring detta förfarande gällande att informationen i utvärderingen i samband med kontroll ibland är alltför knapphändig, vilket gör att det blir ett sämre underlag att bygga framtida analyser på.

De kontroller som genomförs efter våra rekommendationer skall vi få återrapporter på och nu får vi det, men av olika kvalitet på dem kan man väl säga. (Intervju 3)

Förutsättningar för en bra analys

För att nå en bra analys så har analytikerna beskrivit olika förutsättningar som är gynnsamma och vilka hinder de upplever som kan påverka att analysen blir mer eller mindre bra. I strävan efter att nå en bra analys går det att identifiera fyra olika teman: graden av tillgänglig information, förmågan att samarbeta, en bra arbetsmiljö och relationen och kommunikationen med beställaren/mottagaren.

Information

Ett hinder för att nå en bra analys beskrivs på olika sätt ha med tillgången till information att göra. Det finns olika omständigheter som begränsar informationen som till exempel sekretess i samband med pågående förundersökningar, men också kopplat till källskyddet, där osäkerhet kan smyga sig in huruvida man kan förvänta sig mer information eller inte. Det pekas också på avsaknad av ett ärendehanteringssystem, samt att tillgängligheten i befintliga system ibland upplevs som begränsande då de brister i användarvänlighet. Att Analyssektionen saknar egna operativa resurser lyfts också fram som en aspekt på bristande information. Ytterligare en omständighet som begränsar informationen är att personer och företag anstränger sig för att dölja sina illegala förehavanden och ibland sprider desinformation.

Ja, på operativ underrättelsenivå skulle jag säga att analysverksamheten inte har några egna operativa resurser. Det är det största hindret, hade vi haft det kunde vi faktiskt ha gjort riktig analys t.ex. då att min bedömning är att smugglingskedjan ser ut så här. Det kan vi kontrollera genom att ja, målsöka här borta eller spaning här under en viss begränsad tid. (Intervju 2)

Samarbete

Såväl förmågan som viljan att samarbeta lyfts fram som en viktig del för att nå en bra analys. Att se sig själv som en del av en grupp betonas, särskilt i den bemärkelsen att analytikerna känner frihet att vända sig till sina kollegor om hjälp när man stöter på problem. Det är tydligt att analytikerna ser analyssektionens samlade kunskaper och erfarenhet som en tillgång som är ”fri” att använda och att det är självklart att man själv är med och bidrar. I sammanhanget betonades också vikten av att kunna använda ett nätverk utanför analyssektionen, både inom Tullverket och utanför inom andra myndigheter, för att nå en bra analys.

Ja det tycker jag absolut, vi har inte det att någon tar åt sig äran eller vill sitta med någonting, det är väldigt öppet, vi hjälper varandra och vi lär oss av varandra och vi har ju väldigt mycket olika bakgrunder, så vi har mycket med oss i bagaget, och man kan inte kunna allt, men vi vet vem man skall gå till, det är viktigt att vi

har kontakter, vi har ju kontakter in till andra myndigheter också och där kan man få hjälp. (Intervju 4)

Arbetsmiljö

En bra arbetsmiljö lyfts fram som en viktig förutsättning för att arbeta fram bra analyser. Dels betonas den fysiska miljön och vikten av att den präglas av lugn och ro, tillskillnad från ett "brusigt" kontorslandskap; dels att man som analytiker får tid att koncentrera sig på ett uppdrag/uppgift och inte splittras mellan många olika. Tidspress upplevs av någon som ett hinder, medan andra betonar hur bra det är att de faktiskt får den tid som behövs.

R= Arbetsro, det är det absolut.

F= Vad lägger du i arbetsro?

R= Alltså, för ett ärende som jag känner skulle kunna bli någonting, då skulle jag behöva kunna sätta mig med det och lägga, beroende på hur stort det är, lägga ett par dar, en vecka och bara syssla med det och ingenting annat. Det saknar vi. (Intervju 6)

Relationen till beställaren

Relationen och kommunikationen med beställaren lyfts fram som en viktig förutsättning för att nå en bra analys. Särskilt handlar det om att förstå vad det är beställaren vill ha, och analytikerna ser som sin uppgift att undanröja eventuella missförstånd. Det gäller både vid uppdragets början och vid presentation av den färdiga produkten.

Det handlar i princip bara om relationen mellan beställare och utförare, jag har gått på så många minor själv, då man liksom inte vet vad man, beställaren vet inte riktigt vad de vill ha, särskilt inte om de kommer utanför analysverksamheten, ibland tror jag mig veta vad de vill ha. Nu pratar jag om avgränsningar: vad är det du vill ha, vill du ha en områdesstudie, eller objektsurval, vad vill du ha? Är man bara riktigt extra löjligt noga med att stämma av fram och tillbaka, det är grunden för allt. (intervju 5)

Ytterligare en dimension som i hög grad berör beställaren och mottagaren handlar om att "sälja in" sin produkt, där en uttalad ambition finns att produkten skall antas av mottagaren och som helst skall agera på den också. För att nå dit kan ibland en balansakt påbörjas, i vilken analysen framställs som aningens mer "säker" än vad som verkligen är fallet, just för att få mottagaren att agera på den. Kring detta fenomen redovisas inställningar hos analytikerna som ligger långt från varandra, dels att det kan finnas något "öarligt" med en skenbar säkerhet, dels en uppfattning om att det finns en poäng med att tro "stenhårt" på sin produkt, särskilt när produkten skall "säljas in" till beställaren.

Det vet jag att jag reagerade på när jag gick på en sån underrättelsegrundkurs i Tullverket, där var man väldigt tydlig med

att man skulle vara säker på sin sak och sälja av ärendet, medan jag tycker att det är ren vilseledning att gå in till en beslutsfattare och säga så här och så här är det, å sen står jag där själv och vet att jag är lite osäker på detta, att underlaget inte är bekräftat eller sådär, jag tycker det är oärligt som analytiker, jag tycker det är bättre att komma in och säga, det är rimligt, det verkar rimligt för att, och så kan man ge skälen, men vi kan inte vara säkra därför att. (Intervju 2)

Jag tror nog det är så, i grund och botten är det så att man försöker följa ett alternativ och det tror vi stenhårt på, man kan sätta sig själv på pottkanten om det fanns två vägar eller till och med tre, man väljer den som ser mest rätt ut, då är man ju den som har ansvar för det. Det kan också vara så att det blir tilltalande för den som gjort beställningen: Vad bra, du verkar riktigt säker, nu kör vi på det här! (Intervju 1)

Webbenkät precisering av osäkerhet

Inspirerad av Heuers studie (1999) om precisering av osäkerhet genomfördes en variant av den bland Tullverkets analytiker. Delar av resultaten redovisas nedan, hela resultatsammanställningen finns som bilaga 1.

Där det var tydlig skillnad mellan typvärdet (det mest frekventa värdet) och det näst mest frekventa har bara det mest frekventa redovisats. I något fall då flera typvärden haft samma frekvens så har båda dessa redovisats samt i förekommande fall värden som legat nära det mest frekventa. Förtydligas ytterligare genom exemplet ”nästan ingen chans”:

nästan ingen chans

Medelvärde: 8%

Typvärden: 5% (8/23), 10% (4/23)

Medelvärde 8% innebär samtliga preciseringar adderade och dividerade med antalet observationer, för uttrycket **nästan ingen chans**. ”Typvärden 5% (8/23), 10% (4/23)” 8 av 23 svarande angav 5% som värde, näst vanligast var värdet 10% som angavs av 4 av 23 svarande.

Sammanställningen av resultaten från webb-enkäten visar att det är möjligt att dela in ”precisionen av osäkerhet” i två grupper. Till den ena gruppen finns de uttryck som visade på förhållandevis hög grad av överensstämmelse; och vad gäller uttrycken i sig så karaktäriseras de antingen av att beskriva en hög grad av sannolikhet, i detta fall *nästantill säkert* och *väldigt stor chans*, eller en låg grad av sannolikhet, i detta fall *nästan ingen chans* och *högst osannolikt*.

Utfall tillhörande första gruppen.

nästantill säkert

Medelvärde 82 %

Typvärde: 90 % (9/23)

väldigt stor chans

Medelvärde 76 %

Typvärden: 70% (4/23), 80% (4/23), 75% (3/23), 85% (3/23), 90% (3/23), 95% (3/23)

nästan ingen chans

Medelvärde: 8%

Typvärden: 5% (8/23), 10% (4/23)

högst osannolikt

Medelvärde 6%

Typvärden 10 % (6/23), 0% (5/23), 5% (4/23)

Den andra gruppen präglas av betydligt större spridning vad gäller preciseringar och det är frågan om precision som ligger inom intervallet 20% - 80%.

Exempel på utfall tillhörande andra gruppen.

sannolikt

Medelvärde: 60 %

Typvärden: 50 % (5/23), 70 % (5/23) och 75 % (5/23)

vi tror

Medelvärde 53%

Typvärde: 50% (6/23), 60% (4/23), 80 (4/23)

Synpunkter från mottagare av underrättelsematerial

Från mottagarens sida betonas vikten av att produkten tillför ett värde, ett tillskott på information. Vidare förs ett resonemang som bör ses i ljuset av att underlaget helst skall kunna användas i en förundersökning och bland annat av den anledningen så bör inte materialet innehålla hypoteser som vilar på svag grund och det skall inte vara spekulationer.

Från mottagarsidan betonas tidsperspektivet och vikten av att rapporterna inte innehåller gammal information, samt att det kan finnas en risk för att den brottsbekämpande enheten har lämnat ett visst läge, och gått in i en annan fas och att när rapporten väl kommer från analyssektionen så kan de frågor som var på agendan när rapporten initierades, vara mer eller mindre överspelade när rapporten är klar. Från mottagarsidan Effektiv Handel, framhålls också tidsperspektivet som centralt och i de fall det gått för lång tid mellan att rapporten författats till att de (Effektiv Handel) börjar arbeta med den kan det få som konsekvens att de måste göra om en stor del av det redan utförda arbetet. Det framstår som att tidsaspekten kan ställa till med vissa problem för både mottagare inom Brottsbekämpning och inom Effektiv Handel men att det är viss kvalitativ skillnad mellan dem. Gällande Brottsbekämpning så kan rapporten komma för sent, i den meningen att det aktuella ärendet gått in i en annan fas, än vad som var fallet vid beställningen; inom Effektiv Handel är problemet snarare att det finns en otakt mellan när rapporten är klar och till att någon inom Effektiv Handel kan börja arbeta med den

och då har delar av den utförda rapporten förlorat sin aktualitet och en stor del av arbetet måste göras om.

Det där när vi slår våra databaser om igen, det förstår vi att vi får göra, men att öka utsträckningen att vi får mer färdigt underlag, det skulle utmärka en bra analys, att vi kan fortsätta direkt att jobba och inte göra om, inte ens en liten bit, det skall inte behövas dubbelarbete (intervju 9)

Det framkommer att rapportens tillgänglighet i form av språk och struktur kan påverka om mottagaren agerar på den, och det betonas att den bör vara kort, koncis och tydlig. Mottagaren beskriver också i detta sammanhang att det är stor kvalitativ skillnad, gällande just språk och struktur.

Vad gäller utvärdering, så beskrivs detta i termer av en löpande muntlig feed-back från mottagarens sida, om vad som behöver kompletteras och om vilka rekommendationer som inte upplevs som relevanta. Gällande återrapportering så finns det vissa frågetecken kring detta från mottagarsidan, om huruvida det fungerar ”hela vägen” och hur den hanteras och om den ligger till grund för fler kontroller.

Processen

Strukturerade metoder

I likhet med sammanställningen av ”produkten” så präglas också beskrivningen av ”processen” av vilka som är analytikernas huvudsakliga uppdragsgivare och mottagare och skiljelinjen går återigen mellan Brottsbekämpning och Effektiv handel.

En skiljelinje som blir särskilt uppenbar då frågan om huruvida arbetet präglas av strukturerade metoder diskuteras och det är till och med så att det talas om två olika kulturer i detta sammanhang. De av analytikerna som arbetar med Effektiv Handel som huvudsakliga kunder erbjuder en produktkatalog utifrån vilken beställaren kan välja olika typer av underrättelseprodukter. De olika produkterna skiljs åt i form av framförallt omfång. Ur analytikerns perspektiv erbjuds då mallar för hur dessa olika produkter skall struktureras något som resulterar i mer enhetliga produkter.

För de analytiker som i huvudsak arbetar med Brottsbekämpning så försvåras möjligheten att arbeta på ett strukturerat och enhetligt sätt på grund av bland annat bristfällig information och snäva tidsperspektiv, i stället är det följsamhet mot kunden, som kan vara Tullkriminalen eller Gränsskyddet, som blir mer avgörande, och då det ibland kan vara fråga om närmast minutoperativa ärenden så upplever analytikerna att tidsperspektivet kan hamna i konflikt med en på förhand fastställd struktur.

Ja, själva metodarbetet har vi väldigt strukturerat, med metodskrifter och mallar å grejer för hur vi skall skriva och hur vi skall ställa upp våra dokument och dokumentera våra analyser, så det är väldigt strukturerat och det är bra om vi håller oss till det så det blir enhetligt, men sen hur man skriver sina analyser där måste man ju ta till erfarenhet och egna idéer, bara man håller sig till den strukturerade uppställningen av analyserna. (Intervju 3)

i praktiken är det nog ganska mycket av analysarbetet som sker intuitivt och det är framförallt äldre tjänstemän som jobbat under längre tid, de ser nått som det känner igen från tidigare erfarenhet, sen drar man slutsatsen att så här är det nog och sen så är det arbetshypotesen, så jagar man i den riktningen (Intervju 2)

Vad gäller frågan om fördelningen mellan å ena sidan operativa perspektiv och å andra sidan taktiska/strategiska perspektiv och om det skett någon förskjutning mellan perspektiven, så finns det en stor överensstämmelse att fördelningen varit närmast konstant, vissa resurser har styrts till att utföra strategiska rapporter, men det har inte skett på bekostnad av de operativa perspektiven. Någon analytiker upplever att de olika beställarna som till exempel Tullkriminalen och Effektiv Handel, föredrar olika perspektiv; där Tullkriminalen i huvudsak är intresserade av operativa rapporter, medan Effektiv Handel å andra sidan uppskattar mer taktiska och strategiska.

Jag tänker så här, det känns som det operativa, jag höll på att säga det minutoperativa har en väldigt hög prio i verksamheten, man resonerar lite grand som att vår uppgift är att göra beslag, kan jag komma med en analys som gör att vi gör ett beslag så är det bättre än att leverera en strategisk som kanske inte ger den här mannen i röd toppluva. (Intervju 2)

Jag tror att det är rätt så konstant, vi har ju faktiskt två stycken som jobbar med strategisk underrättelse bara, och de sköter ju den biten, så vi andra skall ju arbeta operativt. Och det gör vi väl också, så det är nog konstant. (Intervju 6)

Sen finns det de på Effektiv handel som säger att: vi vill inte styra underrättelseverksamheten så tydligt, utan vi vill att den skall funka lite grand som omvärldsbevakning, när det händer något i EU till exempel som ny lagstiftning så vill vi i god tid veta detta så vi kan anpassa vår verksamhet. Det blir ju mer då en taktisk strategisk koppling på den. (Intervju 2)

Vetenskaplighet

Under intervjuerna så diskuterades vetenskaplighet, och bland analytikerna likställdes vetenskaplighet med akademisk erfarenhet och betraktades som något i huvudsak positivt. Olika perspektiv fanns på vad som kan tänkas ligga inbäddat i begreppet akademisk och vetenskaplig och bland annat lyftes metodkunskap fram, det vill säga kunskapen och viss mån erfarenheten att både känna till olika vetenskapliga metoder och ha förmågan att arbeta med dem. Men även förmågan att uttrycka sig mer distinkt, i bemärkelsen att göra ordval som framstår som mer övertygande, betraktades som en färdighet som inhämtats från akademiskt håll; även förmågan att lättare precisera säkerhet i procent ansågs vara kopplat till akademisk bakgrund. Det pekades också på ett närmast paradoxalt förhållande i det att metodkunskapen från akademiskt håll behövs, men att det ibland kan vara svårt att få gehör för den på grund av att det finns

många duktiga analytiker utan just akademisk bakgrund, som istället har en gedigen Tullverksbakgrund och är samtidigt mycket framgångsrika i att producera analyser.

Väldigt beroende på vem som jobbar med det, de som är skolade i den ena och det tredje, sen sådana som jag som kommer direkt från organisationen, som jobbat med allt möjligt, jag har ju ingen högskoleutbildning, och det är klart man jobbar på olika sätt, det beror mycket på individer. Det finns ju ett antal som gått rejäla utbildningar internt. Men det är nog att ta i att kalla det vetenskapligt, det beror på vad man lägger i ordet. (Intervju 5)

Jag vet inte, så länge som, det är ju samma information, jag har svårt att se att någon i Tullverket skall agera om det bara är tyckande, men det kan bero på vilka ord: "min bedömning", eller "jag tror"! Det är ju samma sak egentligen, men man tänker "bedömning" då har man lite mer på fötterna, mer bestämt ord än "tror". (Intervju 7)

Konsensus

En specifik fråga ställdes rörande meningsskiljaktigheter i en grupp av analytiker, och hur detta tacklas, det vill säga om det finns en strävan att nå konsensus eller om man väljer att redovisa flera alternativ i sitt underlag. Kring detta tema var det relativt stor spridning i svaren. Vissa menade att olika alternativ presenteras och att sannolikheten för de olika alternativen eller scenarios graderas. Andra menar att man eftersträvar konsensus. Någon hävdar att tidsbrist kan leda till att endast ett spår presenteras medan ytterligare någon väger in att beställaren inte vill ha flera olika alternativ. En analytiker pekade på faran och det problematiska med att konsensus kan innebära en icke önskvärd medelväg, vilket i slutändan inte gagnar någon.

Vi försöker nå konsensus som du säger, vi försöker jämka ihop oss. Skulle det vara så att vi inte kan enas så lämnar vi två alternativ. (Intervju 3)

Ja tyvärr, höll jag på att säga, för många är det ett positivt ord, för mig är den största risken att misslyckas just konsensus. Jag tycker inte det är farligt att tycka olika och lämna olika förslag och hypoteser, ledningen måste få chansen att välja, varför skulle vi "konsensussa" ihop oss och presentera en grå massa, bättre att de får välja, där är vi nog lite olika, jag tror att de flesta grupper kommer till slut överens på nått vis, vilket inte jag alltid tycker är bra, och det är inte säkert att den som skall besluta har nytta av det, men jag tror att det är något ganska svenskt att vi skall komma överens, det är obehagligt att inte göra det. (Intervju 4)

Misslyckanden

Vad gäller synen på misslyckanden och missförstånd så går det att dela in i tre grupper: här lyfts bristande kommunikation, bristande information och förändrat läge fram som tänkbara orsaker. Utöver orsaker till misslyckanden ägnas också uppmärksamhet åt hur misslyckanden hanteras bland kollegor och i organisationen

Bristande kommunikation

Då analytikerna konfronteras med frågan om vad som förorsakar misslyckanden så hamnar resonemang om kommunikation och risken för missförstånd i fokus. Framförallt är det bristande kommunikation mellan å ena sidan beställare och mottagare å andra sidan analytiker. Det poängteras att misslyckandet kan bestå i att analytikern missförstår beställningen, men det kan också vara så att analytikern upplever att han eller hon inte lyckas förmedla sina uppfattningar på rätt sätt i själva underrättelseprodukten och under presentationen av den. I samband med dessa resonemang betonas hur viktig dialogen med beställaren och mottagaren är för att undvika misslyckanden.

Vidare kring missförstånd så redovisades olika typer av missförstånd. Dels att det kan handla om att svaret inte är det förväntade, som t.ex. ett ”ja eller nej-svar”, eller att svaret inte är den bekräftelse som beställaren kanske hade förväntat sig. Dels kan det handla om att beställaren inte beställt, utifrån sin horisont, rätt typ av underrättelseprodukt (gällande omfång och innehåll). Missförstånd kan även röra rena detaljfrågor. I sammanhanget lyfts också bristfälliga återrapporter fram som en tänkbar källa för framtida misslyckanden.

Det främsta skälet är rena missförstånd mellan beställaren som vill ha en analys på det här området och analytikern får ett uppdrag och man gör en analys, och lämnar tillbaka den, men det var ju inte det jag ville veta, har man då inte kommunicerat tillräckligt innan analysen påbörjas så tror jag att det kan bli fel. (Intervju 3)

Nu kan jag ju bara prata för mig själv, jag kan ju inte svara för någon annan, främsta skälet till att jag misslyckas är då om jag skapat en produkt som jag lämnar till Tullkrim, för att de då skall starta ett ärende på det, det är nog inte att jag inte har all information, det är nog att jag inte har förmedlat den på rätt sätt, så att dom fattar på rätt sätt vad jag har förstått, tror jag. (Intervju 6)

Jag tror så här om man tittar på operativ nivå, som jag har mest erfarenhet ifrån, de gånger som missförstånd, så är det när det handlar om detaljer: sa du inte att det var 40 kilo som kom förra veckan, nej det var 3 kilo som kom för två månader sen, jaha då är det inte intressant längre, på den nivån eller var det inte det telefonnumret som var aktuellt, nej du har skrivit fel på en trea där borta. Just den här faktabaserade underrättelsen gör att det framförallt är där det går snett liksom. (Intervju 2)

Dålig information, tidsbrist och andra störningar

En del misslyckanden kopplas till bristande information. Att information helt enkelt har saknats för att lösa uppgiften, ibland kopplat till en upplevd tidsbrist eller att de rätta verktygen för att ta fram informationen saknats. I samband med detta fördes också ett resonemang om hur information värderas och om sekretessmaterial värderas högre än material från öppna källor och kring detta gick uppfattningarna isär bland analytikerna och dels fanns argument för att värdera sekretessmaterial högre, inte minst om det kommer från andra myndigheter dels för att det redan bearbetats och dels för att det värderas högre hos beställarna. Det andra perspektivet betonade istället att det inte föreligger någon skillnad och det som bör eftersträvas är olika källor som stötar varandra.

Men är det sekretessmaterial, så får man för sig, då har det genomgått en viss bearbetning för att man skall kunna bestämma att det är sekretessmaterial, alltså finns det mer tanke bakom. Öppna källor är öppna källor, det är nått som bara matats in och som alla kan hämta upp, det är liksom inte så bearbetat, så tänker jag (Intervju 6)

Men ur ett analytiskt perspektiv ser jag ingen skillnad på källorna, så många som möjligt och sen försöka se om källorna stöttar varandra eller om de, det är sällan jag tycker informationen står för sig själv, sen är det ju klart att det är en lyx att resonera på det sättet med tanke att det är som jag sa tidigare att man ofta har ganska bristfällig information, det är egentligen den enda tanken jag har kring det. (Intervju 2)

Det påpekades att det också kunde vara fråga om okunskap och misstag som till exempel att fel har begåtts i samband med att man tagit fram datarapporter, eller helt enkelt att analytikern dragit felaktiga slutsatser.

Det finns omständigheter som vi inte kan råda över, men vi gör fel av okunskap, kan göra fel i datarapporterna, ur datamaterialet kan fel göras, det går lite fort, man har tagit fram fel rapporter, att rader räknas dubbelt osv. (Intervju 4)

Förändrat läge – nyanserar misslyckandet

I anslutning kring samtal om misslyckade rapporter så diskuterades också vad som händer med rapporten efter att den har lämnat analytikern, och därmed nyanserades också definitionen av vad som skall ses som ett misslyckande. Mot bilden att om analysen inte leder till konsekvenser så är det ett misslyckande, så fanns också uppfattningen om att huruvida mottagaren väljer att agera eller inte är väl så mycket ett utslag av bristande resurser, snarare än dåliga analyser eller rapporter, eller att förutsättningarna helt enkelt förändrats sen analysen beställdes och påbörjades. I sammanhanget pekades också på skillnader mellan kriminalunderrättelse och militär underrättelse och att kriminalunderrättelsen är mer avhängig enskilda personers göranden och ibland tillkortakommanden, analysen kan vara korrekt, men sen krockar den potentiella smugglaren före brottet har påbörjats och därmed förändras läget

dramatiskt. Någon påpekade också att beställaren ibland väljer att agera på sin bild av verkligheten, istället för analytikerns rekommendationer.

För lite information, fel källor, kunskap, tidsfaktorn, jag har aldrig sett det så, jag tänker på beställare, så här kan det vara: allt är jättebra, jag har gjort en jättebra analys, men så har vi sopiga spanare som tappar objekten, då är det inte analysen som är fel, men det slår tillbaka på analysen, och att mottagaren har en egen bild av hur det skall vara och agerar på den och inte på analysen, det får ju också effekter. (Intervju 7)

Bland kollegor och i organisationen

I samband med att misslyckanden eller fel uppdagas gjordes reflektioner att det kan bli en känslig fråga som kan beskrivas som en balansakt mellan å ena sidan att kritisera en kollega där såväl ”tonläget” som vikten av att vara konstruktiv och följsam betonas, å andra sidan att vara ”rak” och motverka att felaktiga eller dåliga rapporter går iväg från Analyssektionen.

Det är svårt att kommentera kollegors jobb, vi är många olika individer, vissa är extremt lättsamma, man kan säga att det här var ju katastrof, vissa kan man inte säga någonting till, då går de hem (Intervju 5)

Organisationen och chefer upplevs av analytikerna som att i huvudsak ha ett förlåtande och förstående förhållningssätt, väl medvetna om de utmaningar som analytikerna står inför i samband med sina arbetsuppgifter. Det ansågs viktigt att betona att Tullverket är en ”prestigelös” arbetsplats och att det bidrar till effektivitet.

Jag tycker det känns som det är oerhört prestigelöst överhuvudtaget inom Tullverket, man sitter inte på sina höga hästar så att säga, det gör att allt fungerar väldigt bra det blir inga onödiga stopp, prestigestopp. Man hänger inte upp sig på om nån skulle göra något litet fel. Om det är något litet hack någonstans kan man ha överseende med. Man har en intention att göra så bra som möjligt ifrån sig därför skall man vara positiva till varandra så lär man sig av varandra, en human inställning. (Intervju 5)

Synpunkter från mottagare om processen

Från mottagarsidan är uppfattningen att misslyckanden ofta beror på att det är människor som är föremål för deras intresse och det händer saker hela tiden, det vill säga långt ifrån alla planerade brott genomförs och trots att, i detta fall, Tullkriminalen haft bra kontroll på en till exempel förstående smugglingsoperation så inträffar något oplanerat, någon blir sjuk, någon krockar med den tänkta smugglingsbilen, någon ändrar

sig; och därmed kan hela den tänkta insatsen gå om intet trots bra planering och ett bra inledande analysarbete. Misslyckande kan också orsakas av andra mänskliga faktorer, någon har räknat fel, någon såg fel, fel tullsats och liknande.

Mottagaren betonar som vikten av tydliga beställningar, inte minst vad gäller avgränsningar. I samband med detta betonas också att större samverkan mellan de olika avdelningarna minskar risken för missförstånd och ökar förutsättningen för gemensamt fokus. Samverkan mellan avdelningarna kan också ha andra positiva sidor, till exempel kan "överskottsinformation" från en specifik utredning generera nya ärenden.

Mottagaren betonar skiljelinjen mellan operativt arbete för att inleda en förundersökning och underrättelsearbete mer generellt, och betonar att snäva tidsperspektiv och höga krav på fakta är utmärkande för arbete som syftar till att starta en förundersökning, och understryker i sammanhanget att en förundersökning inte kan innehålla hypoteser.

Mottagaren ser också en risk med att underrättelsesidan, då man är skilda åt, arbetar för länge med ett ärende, utan att man vet att det faktiskt finns en mottagare. Från mottagarsidan kan det vara fråga om att det faktiskt inte finns resurser att agera, och för att inte analytikerna skall ägna sig åt analyser som inte kommer kunna resultera i ett agerande från Tullkriminalens sida så är avstämningar viktiga. Något som också sker regelbundet i och med operativa ledningsgruppsmöten där cheferna för resonemang om vilka ärenden de skall arbeta vidare med.

Mottagaren gör ingen värderingsmässig skillnad mellan OS (öppna källor) och sekretessmaterial.

Vad gäller frågan om konsensus så skiljer sig synen på det mellan de olika mottagarsidorna, där mottagaren inom Brottsbekämpning vill se de olika alternativen och förklaringarna till dem.

F= Frågan om konsensus i rapporten, förväntar du dig det.

R= Jag vill ha avvikande uppfattningar och att det redovisas, vill inte ha en medelväg, redovisa de olika positionerna, vi kanske måste gå på båda spåren. (Intervju 8)

Medan från Effektiv Handel visas en annan syn på konsensus, där tydlighet eftersträvas framför olika alternativ.

Då får de bestämma sig, vi vill gärna ha tydliga beslut. Just denna fråga har jag pratat med kollegor när vi har fikat och så, det händer ibland även när de själva är en som gör rapporten, att de skriver – när man vänder på bladet att det kanske inte är så som jag tror. Då blir vi inte så glada när man inte tror på sig själv. (Intervju 9)

Gällande processen så upplever mottagaren inom Brottsbekämpning att Analyssektionens arbete har förbättrats under de senaste åren, ett uttryck för förbättringen upplevs bland annat vara en ökad förståelse från Analyssektionens sida för villkoren för Tullkriminalens arbete. Från Effektiv Handel så upplevde mottagaren det svårt att svara på frågan och att det förmodligen fanns de som hade bättre överblick, från hennes perspektiv framstod det som oförändrat de senaste åren.

Professionen

Egenskaper

Under intervjuerna så uppmanades analytikerna att lyfta fram egenskaper i analytikerprofessionen som de ansåg vara särskilt värdefulla för att kunna skapa bra analyser.

Nyfikenhet, kritiskt tänkande och samarbetsförmåga

Nyfikenhet är en egenskap som lyfts fram och vissa menar på att det kanske till och med är den viktigaste och mest grundläggande egenskap för analytikerprofessionen. Egenskapen kreativ lyftes också fram och med kreativitet avses bland annat förmågan att inte hela tiden tänka konventionellt Även förmågan till kritiskt tänkande ansågs vara en bra egenskap särskilt pekades på sammanhang där man behöver förhålla sig kritisk till såväl den egna arbetshypotesen som till ny fakta som tillkommer under arbetet. Kombinationen av kreativitet och kritiskt tänkande sågs av någon som grundläggande förutsättningar för att våga ta egna initiativ.

Är man inte nyfiken kan man nästan gå hem, då släpper man och tänker inte. (Intervju 5)

Alltså för att producera en bra analys så skall du kunna tänka utanför boxen, du skall kunna koppla ihop, du skall ha livlig fantasi. (Intervju 6)

Bland analytikerna betonas förmågan att samarbeta, och samarbetet definieras bland annat som att både kunna utnyttja och våga utnyttja sina kollegor, vilket ibland innebär att erkänna för sig själv att det här kan jag väldigt lite om. Samarbete kan också handla om att sätta samman grupper, där olika nätverk, kompetenser och erfarenheter kan samverka. Kunskap och erfarenhet om "fältet" lyfts också fram som en viktig egenskap inom ramen för analytikerprofessionen något som kan bidra till en insikt om hur de rekommendationer som analytikern skriver i sin rapport kommer att manifesteras ute på fältet.

Ja den viktigaste egenskapen tror jag är: att man inte bara skall anamma uppdragsgivarens beställning utan man skall också tänka på slutanvändaren vilket inte alltid är beställaren, inte i Tullverket i alla fall, slutanvändarna blir på något sätt de som är ute på fältet, så man skal kunna se hela kedjan det tycker jag är en jätteviktig egenskap (Intervju 1)

Egenskapen att på ett bra sätt kunna "sälja in" eller marknadsföra sin produkt lyftes också fram, och med det åsyftas att inte nöja sig med och anse arbetet vara klart i och med att den skrivna produkten är klar, utan även behärska nästa steg, att i mötet med mottagaren kunna presentera sin produkt på ett bra och övertygande sätt

Man skall inte krydda resultatet, men man måste krydda upp produkten, genom att kanske berätta om den. (Intervju 5)

Utbildning

Under intervjuerna ställdes frågor om utbildning och fortbildning, både kring den utbildning som finns och utbildning som vore önskvärd, utgångspunkten var utbildning som stärker analytikern i sin profession.

Det påpekades att det fanns utbildning med inriktning mot underrättsverksamhet, men att den i första hand upplevdes som en grundläggande introduktion och erbjöds också i samband med introduktionen till arbete som analytiker. Vad gäller utbildning, med tydlig profil mot analys och underrättelseverksamhet för analytikerna som varit verksamma under ett antal så uttrycktes en avsaknad av detta. I sammanhanget nämndes att det vore önskvärdt med någon form av påbyggnadskurs, men också att nätverksträffar, analytiker emellan, skulle kunna fungera som en variant på fortbildning. I anslutning till det gavs det också uttryck för en efterfrågan på utbildning, samtidigt som det fanns en insikt om att utbudet av lämpliga utbildningar för analytiker är begränsat. En reflektion gjordes att olika utbildningar varit specifikt kopplade till vissa personer inom Tullverket och när dessa personer av olika anledningar lämnat organisationen så har deras ”utbildningskompetens” inte blivit ersatt, det vill säga att utbildningen var mer kopplad till personer än till funktioner.

Det förekommer utbildningar med bäring mot analytikerprofessionen, även om de inte är specifikt riktade mot till exempel underrättelseanalys. Exempel på den typen av utbildningsinsatser är inom olika programvaror som Excel och Access. Utöver det har utbildningar också förekommit i retorik och presentationsteknik

Det finns analytiker som upplever en avsaknad av de färdigheter som kan tänkas ges från akademiska studier och reflektioner gjordes kring skillnader mellan att lära sig ”tullbiten” och att nå akademiska färdigheter, i den meningen att det är lättare att lära sig ”tullbiten” väl på plats på Tullverket, medan att erövra de akademiska meriter som anses främja professionen bedömdes som svårare att nå för de med tullverksbakgrund.

Synpunkter fanns också kring ”tajming” av utbildningsinsatser, i bemärkelsen behovsstyrt, det vill säga om du får utbildning i en programvara, men inte arbetar med den relativt omgående, så är sannolikheten stor att du glömmer hur det fungerar. En analytiker såg en risk med för mycket utbildning, att det kan hämma det fria tänkandet.

Ja hm, vi gick igenom våra produkter och bakgrunden till dem där, sen har det fallit lite i glömska, det beror på att det följde mycket personerna som hade gjort dessa kurser. Läraren har försvunnit, hon har börjat på annat ställe i Tullverket och den andra har gått till Polisen, det var faran, att det låg på personerna som hade de här kurserna, så när de försvann, så försvann även själva utbildningen, man hade inte tid, eller det är så mycket annat (Intervju 4)

Jo men vi har internutbildningar, sen är de väl kanske inte riktigt, det beror på vad du har för bakgrund vilken typ av, kommer du som våra nya killar med en akademisk bakgrund, då har du ena biten, å lära sig ”tullbiten”, är ju lättare internt det är ju här vi har kunskapen, medan vi som kan ”tullbiten” men behöver de andra delarna är det lite svårare för alltså (Intervju 6)

Vi har varit iväg på olika utbildningar i programvaror, och vi har fått utbildningar som vi egentligen inte har haft något behov av, så det har blivit lite fel. Det har kommit uppifrån, att det här skall ni ha, nja det vet jag inte, jo men det är bra om ni har, å då blir det lite fel (Intervju 4)

Erfarenhet

Vidare under intervjuerna hamnade ”erfarenhet” i fokus och frågor ställdes kring vad som kan tänkas bli bättre genom erfarenhet, och svaren går att dela upp i två delar, dels rörande erfarenhet kring Tullverket, dels erfarenhet av analytikerprofessionen.

Erfarenhet av Tullverket

Erfarenhet och kunskap om Tullverket innebär för analytikerna en förståelse av hur organisationen fungerar, inte minst ”fältet” det vill säga hur arbetet ser ut för markpersonalen ute i tullfilter på till exempel flygplatser och i hamnar, men det omfattar också kunskap om lagstiftning och funktionen hos vissa tekniska system. I huvudsak handlar det om en erfarenhet och en förståelse som förvärvats av analytikerna genom att de själva arbetat på flera olika områden inom Tullverket. Förmågan att kunna ta ett, erfarenhetsbaserat, helhetsperspektiv beskrivs som något som är gynnsamt för att producera bra analyser.

sen skall det ju sägas att de som jobbat på fältet de är ju grymma på det här med blanketter är den förfalskad eller inte, vad satt det för plomb på containern, såna grejer, var det en dragbil eller en lastbil, vad är skillnaden, den typen av kunskap har ju dom oerhört försteg med (Intervju 2)

Erfarenhet av arbetet som analytiker

Den andra dimension av erfarenhet var mer specifikt kopplad till erfarenhet som analytiker, och då poängterades att erfarna analytikerna känner igen vissa företeelser och har därför lättare att formulera hypoteser. Det pekades också på att rutin kan innebära en möjlighet att skapa genvägar i analysprocessen genom att man då som erfaren analytiker vågar välja bort vissa delar samt att man lär sig vad beställarna vill ha och kan därmed föregripa tänkbara följdfrågor. Någon av analytikerna pekade också på en fara med att erfarenhet kan begränsa förmågan att ta in nya intryck.

Jag tror att man, lite grand som jag sa innan om rutinen, man har kunskap att så gjorde jag då, då fick jag fram den biten, för det är ju så en analys är ju så många steg egentligen. Säg att det är fem steg: om man är ny får man börja jobba redan på det första steget, stenhårt och det andra steget stenhårt, men om man har jobbat som analytiker så vet jag att den här biten, genom att kontakta den, eller ta fram material där, så kan jag använda det materialet till det här. Det är grundmaterial, jag kan få fram nytt material genom att maila till den personen eller ringa till den personen, och komma upp till steg tre väldigt fort då, och kanske jobba hårdare på det fjärde och

femte steget och koncentra mig på det. Det tror jag är den stora skillnaden om man är en ny analytiker inom ett visst område eller om man har erfarenhet, det är min känsla. (Intervju 1)

Kreativitet

Ytterligare ett område som berördes var frågan om kreativitet, dels vilken syn analytikerna hade på detta, dels om kreativitet uppmuntras inom organisationen.

Få områden präglades av lika stor samstämmighet bland analytikerna som det att kreativitet uppfattas som en positiv kraft. Det fanns emellertid lite olika infallsvinklar om vad det är som är positivt och bland annat lyftes förmågan att utmana gamla mönster fram samt att kreativitet är ett viktigt inslag för att kunna bryta ny mark och utvecklas. Därutöver betonades också att kreativitet kan medföra möjligheter till mer proaktivt arbete samt att det också kan bidra till metodutveckling.

Trots stor samstämmighet kring den positiva kraften hos kreativitet så påpekades också att vad gäller kommunikationen med beställaren så skall inte de kreativa inslagen betonas för hårt, där är det viktigare med fakta, samt att det är viktigt att kreativitet leder någonvart, det vill säga att det inte har något egenvärde, utan huvudsaken är att det leder till ett bra jobb.

Det är ju så, alltså, brottslingarna tänker ju inte linjärt, så om vi gör det lär vi aldrig få samma tänk som dom. Vi måste hitta på massa: Hur tänker dom? Och dom tänker inte utefter lagar och regler, om vi tänker så kommer vi aldrig komma ikapp dom. (Intervju 6)

inom analysskrået så tycker jag ändå kreativitet uppmuntras men, hos beställarna så vet jag inte riktigt och man får ju sätta sig in deras situation också, om de nu behöver vårt underlag för att argumentera för en åklagare, så klart att då vill man ha fakta. (Intervju 2)

Lön och status

Vidare i intervjuerna så ställdes frågor kring lön och om vad som påverkar och eventuellt ger en analytiker hög status.

Lön

Analytikerna menar på att det förvisso ”på pappret” är individuell lönesättning, men att det inte är det i praktiken. De små variationerna i lön upplevs inte avspegla skillnaden i arbetsinsatser och eller det ansvar som vid olika tillfällen tas av analytikerna, som t.ex. arbete i internationella sammanhang, samt som uppdragsledare vid stora operationer. Analytikerna anser att samarbetsvillighet, lojalitet samt social kompetens beaktas och kan förklara den individuella löneskillnad som ändå föreligger

samt att akademiska meriter värderas högre lönemässigt. Det påpekas också att diskussioner förs om att utveckla någon form av karriärstege för analytiker. Som en mer alternativ form av belöning ses till exempel friheten att få lägga upp sitt arbete efter egna initiativ.

När det gäller lön, så känns det att man är statligt anställd. De har sina påslag. Det spelar ingen roll om du är briljant eller om du är värdelös, är du helt värdelös kanske du får lite mindre, men då handlar det om någon halv procentsats mindre så där, jag tror att går man in i nått underrättelseskrå, oavsett var det är, för lönen skull, så har man gjort bort sig, tror jag. (Intervju 2)

Vi har lagt upp vårt eget spel och det är en jättestor belöning för oss två. Det är en riktigt bra belöning. (Intervju 1)

Status

När frågan om status kom upp under intervjuerna så gjordes två olika tolkningar, dels om vad som ger analytiker status som en av många yrkesgrupper inom Tullverket, dels om vad som ger en analytiker hög status inom gruppen av analytiker .

Inom gruppen av analytiker tillskriver man de analytiker hög status som ofta får igenom sina rapporter det vill säga att beställaren/mottagaren agerar på dem, och att rapporterna också ger resultat. Men även att engagera sig som lärare och projektledare ger hög status inom gruppen. Att erhålla internationellt gehör för sina idéer anses också ge hög status, samt att vara akademiker.

Jag skulle vilja säga att en hög status hos oss är en som lyckas få igenom sina rapporter och får dem antagna uppe på Tullkrim. Det är status, då har man gjort ett bra jobb, då har de antagit det, då har det, då har de fattat vad man vill, ja om det dessutom leder till någonting så är det ju ännu bättre. (Intervju 6)

När tolkningen av frågan gjordes som att gälla analyssektionen, i förhållande till Tullverkets andra verksamheter, så lyftes förmågan att både vara hjälpsam och att dela med sig av sina kunskaper och erfarenhet, framförallt gällande kunskap om Tullverket och kunskap kring lagstiftning.

Det är nog att vi sitter på mycket kunskap, jag tycker det ger oss hög status, vi är hjälpsamma, jag tycker vi är kända för att man får hjälp. Vi sitter på mycket kunskap, många har jobbat länge och har stor erfarenhet och kan verksamheten och har specialkunskaper, och kan bygga speciella rapporter och har en ödmjukhet att dela med sig, och förklarar för kollegor. Inom verket ger det hög status. (Intervju 4)

Synpunkter från chefen för Analyssektionen

Under intervjun med chefen för Analyssektionen är det framförallt två egenskaper som hon gärna ser hos analytikerna och det är viljan och förmågan att *samarbeta*, samt viljan och förmågan till *bra kommunikation*.

Vad gäller samarbetsförmågan så betonas så väl ödmjukhet som prestigelöshet som två viktiga egenskaper för att kunna samarbeta. Prestigelöshet anses också vara en egenskap som påverkar kommunikation och chefen för Analyssektionen tycker sig se att de med längre erfarenhet på ett annat sätt, mer prestigelöst, återkopplar till uppdragsgivaren och ber om förtydliganden, medan de mindre erfarna analytikerna ibland tror sig ha förstått och jobbar på för att visa ”framfötterna”.

Förmågan att kommunicera ses som en viktig förutsättning för att kunna lösa sin uppgift, där information ibland behöver inhämtas från andra delar inom eller utanför Tullverket. Utöver det förväntas också själva underrättelseprodukten kommuniceras på ett bra sätt, oftast både skriftligt och muntligt.

Det är generellt sett mycket låg personalomsättning, men den är betydligt högre bland de som anställts under senare år, anställda som ofta haft en akademisk bakgrund tillskillnad från en bakgrund inom Tullverket. Chefen för Analyssektionen tror inte det handlar om att de inte kommer in och blir en i ”gänget”, utan spekulerar i om det kan handla om att ett ”CV” från Tullverket kan bli ett avstamp i en karriär som ligger utanför Tullverket, samtidigt som de som varit länge inom Tullverket kanske inte har samma möjligheter på arbetsmarknaden utanför Tullverket.

Analys

Om produkten

Analytikerna visar på olika dimensioner av ”bra analys”: *om vad* den skall innehålla, som till exempel något nytt och inte bara fakta; *om hur* den skall vara formulerad: lättillgänglig och välstrukturerad; och att den helst i sina effekter skall förmå mottagaren att agera. Det är således fråga om tre förhållandevis olika perspektiv som samtliga är förenliga med varandra. Vid en jämförelse mellan de definitioner som Marrin (2012c) listar upp från en forskningshorisont, så är det tydligt att analytikernas definitioner är snarlika. Där det till exempel inom forskningen talas om ”undvika överraskningar” uttrycker analytiker det som att en bra analys är ”framtidssinriktad”.

Bland Tullverkets analytiker betonas utöver detta också själva analysmomentet, att utifrån fakta kunna dra slutsatser och ge rekommendationer. Graden av ”accuracy” som lyfts fram inom forskningen, dvs hur rätt analysen var, betonas inte på samma sätt av Tullverkets analytiker, en rimlig förklaring till det kan vara att det helt enkelt är underförstått.

Vad gäller kvalitet så är det tydligt att det i stor utsträckning är fråga om informella uppfattningar av vad bra kvalitet är, vilket också avspeglas i analytikernas olika syn på utvärdering och feed-back, samtliga ser fördelar med det, men hur man genomför en utvärdering eller får feed-back lämnas i hög utsträckning till den enskilde analytikern.

Webbenkäten ”Precision av osäkerhet” visar ett tydligt resultat: att användandet av verbala uttryck innebär en spännvidd och öppnar upp för tolkningar av vad som åsyftas,

särskilt stor är den i intervallet mellan 25-75% säkerhet, mindre i intervallen 0-25% och 75-100%. Undersökningen ”Precision av osäkerhet” visar på stora likheter med Heuers tidigare studie (Heuer, 1999). Förvisso utgick hans undersökning från *mottagare* av underrättelserrapporter, men den viktiga poängen blir densamma att verbala uttryck framstår ge en spännvidd för mer personliga tolkningar vilket innebär en större risk för förekomst av så väl The Conceptions- som Confirmation Bias-problem. Faran ligger i det oprecisa utrymmet som kan härbärgera mottagarens mer personliga uppfattning, som i värsta fall ligger långt från analytikerns uppfattning om det aktuella fenomenet.

Mottagarna pekar på olika förutsättningar för till exempel Tullkriminalens arbete och underrättelsearbete generellt inte minst beträffande tidsperspektiv, som oftast är operativa för Tullkriminalen, men det rör också skillnaden mellan materialets art och dess användbarhet. Tullkriminalen behöver fakta för att komma vidare i sitt arbete, medan analytiker levererar material som innehåller hypoteser och spekulationer. Tolkningen är att mottagaren vill ha ett material som mer direkt är användbart, medan underrättelsesidan levererar ett material som är mer indirekt, i bemärkelsen att det inte levererar fakta, snarare, och i bästa fall, pekar på var fakta förmodligen finns. Liknande resonemang förs också bland de analytiker, och en möjlig tolkning är att vad mottagaren vill ha, är inte riktigt vad analytikern vill leverera, således två pusselbitar som inte helt passar ihop, och kan leda till att viss friktion smyger sig in i arbetet.

Vikten av att rapporterna är välskriva, uttrycks med emfas bland så väl Tullverkets analytiker som mottagarna, och närvaron av en ”röd tråd” och logiska resonemang ses som en viktig dimension av en bra analys. Något som också framkommer från forskningen (Clark, 2013)

Om processen

Gällande orsaker bakom misslyckanden så förklaras vissa av en bristande kommunikation, medan andra av med dels *bristfällig* information, dels en *felaktig hantering* av information. Synen på vad som förorsakar misslyckanden visar på stora likheter mellan analytikerna och den bild som ges av forskningen (Lowenthal, 2008; Clark, 2013) både *bristande kommunikation* och *bristfällig information*, som i sin förlängning kan bidra till att mottagaren inte agerar på rapporten – är nästintill överlappande.

Den tendens av *bristande förmåga att dela information*, som förklaras av att analytiker sitter och ”håller på” information för att det gagnar deras egen karriär (Clark, 2013) stämmer inte alls överrens med den bild som ges av de intervjuade analytikerna. Från de undersökta analytikernas perspektiv ges istället en bild av att det är lätt att samarbeta och att det samtidigt är något som värderas högt.

Från mottagarnas horisont förklaras misslyckanden framförallt med brister i kommunikationen och visar i det avseendet på överensstämmelse med analytikernas och forskningens uppfattning. Från mottagarens sida betonas att utöver missförstånd i kommunikationen, så handlar det också om brister i att kommunicera att en fas i till exempel det inledande förundersökningsarbetet passerats, och därmed gjort vissa frågeställningar inaktuella, frågeställningar som i sämsta fall analytikern fortsätter att arbeta med.

Gällande förutsättningar och hinder för att nå en bra analys, så framkommer *två teman* dels frågor som på olika sätt berör *organisationen*, dels frågor som kretsar kring *bristfällig information*. Det är ett överslag med frågor som på olika sätt kan betraktas som organisatoriska, framförallt: samarbete, arbetsmiljö och kommunikation med mottagaren. Frågor som rör bristande information utmärks av att det mer är en fråga om metoder: hur information bearbetas, struktureras och analyseras.

Två iakttagelser från Johnstons studie (2005) om dels en förskjutning till operativa rapporter på bekostnad av strategiska, dels att belöningssystemet tycks premiera kvantitativ produktion framför kvalitativ tycks inte vara fallet för Tullverkets analytiker. Förhållandet mellan strategiska och operativa perspektiv beskrivs vara konstant och vad gäller belöningssystemet, så finns det snarare en kritik mot att det endast i ringa omfattning beaktar analytikernas insatser (oavsett kvalitativa eller kvantitativa aspekter).

Tidsperspektiv är också något som påverkar mottagarens värdering av underrättelsematerialet och olika villkor präglar deras respektive verksamheter. För Tullkriminalens del, så kan en inledande fas i ett brottsbekämpande ärende övergått till en mer intensiv fas, där den ursprungliga beställningen kan ha förlorat sin relevans. Vad gäller den kontrollerande verksamhet som bedrivs av Effektiv Handel, så finns en problematik med ett tidsmässigt glapp som kan uppstå från det att underrättelserapporten är klar till att en tullrevisor på Effektiv Handel börjar arbeta med den. Ett tidsmässigt glapp som kan innebära att tullrevisorn måste göra om det arbete som redan utförts en gång av Analyssektionen. Båda dessa problem har med kommunikation att göra, om än på något olika sätt.

Vad gäller upplevd *tidspress* som i Johnstons studie (2005) listades som ett problem så skiljer sig uppfattningen från Tullverkets analytiker på detta område, förvisso förekommer upplevd tidspress, men en vanligare uppfattning bland analytikerna är att de får den tid som behövs för att lösa sina uppgifter.

Den effektivitetskonflikt som identifierades av Johnston gällande *sekretess vs. Öppna källor* (där Öppna källor ansåg skapa högre effektivitet), delades inte av Tullverkets analytiker. De identifierade förvisso informationsproblem som var kopplade kring sekretess, men handlade mer om begränsad tillgänglighet.

Skillnader i arbetssätt (vetenskapligt vs hanterverksmässigt) förklaras delvis av vilka mottagarna är. Det framstår som att det finns en tradition av att arbeta mer strukturerat och mindre intuitivt mot Effektiv Handel, medan arbetet mot Brottsbekämpning präglas mer av att sammanställa fakta och till viss del mer intuitiva, erfarenhetsbaserade inslag. En tolkning av de samtal som förts kring arbetsprocessen ger intrycket av att processen är både under utveckling och förändring, där ett erfarenhetsbaserat arbetssätt alltså präglar verksamheten, samtidigt som ett mer akademiskt förhållningssätt vinner mark. I Johnstons studie (2005) konstaterades att argument för hantverksmässiga metoder "tradecraft" ibland används för att rättfärdiga illa genomtänkta metoder; riktigt så dramatiska resultat visar inte resultatet från de intervjuade analytikerna, även om en viss skiljelinje går att se mellan ett mer erfarenhetsbaserat perspektiv å ena sida och en mer vetenskapligt förankrad metod å andra sidan.

Lika tydlig gällande förekomsten av skevheter präglat av Confirmation Bias som Johnson är i sin studie går det inte att vara utifrån resultatet från den svenska undersökningen. Däremot går det inte heller att utesluta att det inte förekommer, tvärtom, det finns en del omständigheter som talar för risker för olika typer av skevheter

inte minst i de sammanhang då analytiker vilar för mycket av sina kunskaper på erfarenhet.

Frågan om konsensus är intressant då uppfattningen för och emot finns representerade bland analytikerna. Dels att konsensus *bör eftersträvas*, bland annat med argumentet att det är vad beställaren vill ha, dels att konsensus *bör undvikas* och att olika alternativ istället bör presenteras. Före eventuella slutsatser dras kring detta kan det vara viktigt att mer djupgående diskutera vad som åsyftas med *konsensus*, en möjlig tolkning kan vara med betoning på arbetets gång, medan en annan betoning kan ligga på arbetsresultatet. Intressant är att även bland mottagarna framkommer radikalt olika uppfattningar om synen på konsensus, från att konsensus bör eftersträvas, till att det är bra med olika uppfattningar som kan ge olika uppslag. Från forskningens sida finns en tydlig uppfattning om att strävan efter konsensus inte är positivt, utan betraktas som någon som kan bidra till skevheter i den underrättelseprodukt som presenteras (Johnston, 2005).

Om professionen

När analytikerna beskriver viktiga egenskaper för profession så är det en blandning av närmast ”inneboende” egenskaper som analytiker i bästa fall *har*, som t.ex. nyfikenhet och fantasiförmåga, men också egenskaper som i bästa fall *kan förvärfvas*, som till exempel erfarenhet och akademisk utbildning, dessutom lyfts också vissa attityder fram som goda egenskaper, framförallt samarbetsvilja

När frågan om utbildning diskuteras så finns det en uppfattning om att utbildning är positivt så väl för novisen som för den erfarne analytikern.

Erfarenhet av såväl Tullverket som analysarbete beskrivs som positivt även om viss medvetenhet finns om att det också kan föreligga risker med ett för ensidigt erfarenhetsperspektiv. En intressant reflektion görs kring vägarna att nå en tjänst som underrättelseanalytiker, som oftast antingen sker genom erfarenhet av Tullverket, eller genom relevant akademisk utbildning. I sammanhanget betonas en viss obalans mellan om målet är att nå insikt och arbeta mer vetenskapslikt, med strukturerade metoder – och samtidigt ha bra kunskap om Tullverket, så är det lättare att nå ”Tullverkskunskap” för akademikern, än vad det är för den blivande analytikern med tullverksbakgrund att nå akademiska kunskaper. Det anförda argumentet är att när akademikern väl är på plats inom Tullverket så finns det mesta som är nödvändigt att lära sig inom räckhåll. För en blivande analytiker, med tullverksbakgrund ter sig utmaningarna större, gällande att förvärva relevant akademisk kunskap, som då förmodligen måste ske utanför Tullverkets väggar.

Vad gäller synen på kreativitet definierar analytikerna detta som en positiv kraft, och ser gärna kommande utbildningsinsatser inom området.

Gällande lön, befordran och status, så är intrycket att dessa frågor inte sätter avgörande prägel på arbetet, som viss motpol betonas istället vikten av samarbetsvilja och hjälpsamhet.

När chefen för Analyssektionen reflekterar över önskvärda egenskaper lyfts särskilt samarbets- och kommunikationsförmåga fram. Chefen för Analyssektionen ser också att

de olika analytikerna har olika ”starka” sidor, vilka beaktas då grupper sätts samman för att nå rätt ”orkestrering” i gruppen.

En stor del av de ”professionsfrågor” som hanteras av forskningen präglas av tydliga normativa inslag, där fokus snarare ligger på hur det borde vara, än hur det är. Jämförelsen med analytikernas perspektiv blir därmed något haltande, då analytikernas perspektiv snarare är hur det är, eller hur det varit.

Den riktning mot hur det borde vara, som flera forskare pekar på: mot en professionalisering, det vill säga att verksamheten bör gå från att enbart vara en funktion, till att också bli en tydligt artikulerad profession, är ett perspektiv som inte framstår lika tydligt med utgångspunkt från analytikernas synpunkter – och även om utbildningsbehov påpekas, så framgår inte något behov av att professionen i sig själv behöver manifesteras.

Att avståndet mellan de frågor som diskuteras inom akademien och praktikerns vardag är långt ses som ett problem av forskarna (Marrin, 2012b). Någon reflektion kring detta återfanns inte under intervjuerna med analytikerna, istället när det gäller till exempel utbildning diskuterades mer närliggande frågor, som behovet av rätt ”tajming” i tid och innehåll. Att någon reflektion överhuvudtaget inte gjordes mellan praktikerns behov och forskningens resultat kan eventuellt tas som en intäkt just för det långa avståndet.

Vad gäller synen på akademisk förvärvad kompetens, så ses det som något positivt och som en viktig del i utvecklingen mot en professionalisering utifrån forskarnas perspektiv; från analytikernas perspektiv betonas istället den mer direkta nyttan av akademisk kompetens då det kan innebära en positiv effekt som resulterar i bättre kvalitet på produkterna.

Slutsatser

Vad gäller själva underrättelseprodukten så pekar studien på att det föreligger ett behov av att definiera vad som menas med en ”bra analys”, en definition som troligtvis bör omfatta aspekter som *precision*, *tillgänglighet* och *förmågan att påverka*. Det är först efter att en sådan definition genomförts som ett framgångsrikt kvalitetsarbete kan inledas.

Resultaten från undersökningen ”Precision av osäkerhet” pekar på dels på ett behov av en strategi för att undvika alltför vida tolkningsramar. Ett första steg bör vara att skapa en medvetenhet om fenomenet som sådant, samt försöka standardisera verbala uttryck som till exempel: att med ”osannolikt” menar vi att det är 10 % chans för att det inträffar. Samtidigt ges indikationer om behov av en mer omfattande undersökning som dels tar sin utgångspunkt i de verbala uttryck som de facto används i underrättelserapporter, dels jämför om det föreligger olika kultur mellan olika myndigheters underrättelseverksamhet, vad gäller att verbalt precisera sin osäkerhet och tolka verbala uttryck. En utgångspunkt skulle kunna vara det underrättelsematerial som cirkulerar och den personal som tolkar materialet vid regionala underrättelsecentrum (RUC).

När det gäller själva processen *att analysera* så pekar såväl analytikerna som forskningen på en rad problem och hinder. Det är möjligt att dela in dessa i två övergripande grupper: *organisatoriska frågor* och *frågor kring bristfällig information*. Den dominerande organisatoriska frågan rör kommunikation, framförallt mellan analytiker och mottagare. Kommunikationsproblem borde kunna reduceras väsentligt

genom aktivt arbete inom de aktuella organisationerna. Att standardisera formerna för utvärdering skulle förmodligen kunna bidra till att ringa in de vanligaste kommunikationsproblemen.

Frågor som rör bristfällig information handlar mer om själva analytikerprofessionen och om vilka metoder som används. Det är svårt att tänka sig en strävan bort från bristfällig information, mot fakta som talar för sig själv, i ett sådant scenario behövs ingen underrättelseanalys. Tvärtom, bristfällig information skall ses som analytikerns livsluft och det som motiverar förekomsten av underrättelseverksamhet. Strävan bör istället vara att bli bättre på att tolka en alltmer bristfällig information genom att utveckla arbetsmetoderna. Det bör säkerställas att forskning och nya insikter inom området kommer analytikerna till del, då det är en snabbare väg att förbättra sina metoder jämfört med en mer erfarenhetsbaserad trial-and-error metod. En medvetenhet kring metodval bör finnas hos varje enskild analytiker eller med andra ord *man skall veta vilken metod man arbetar med och varför*.

Det är tydligt och kanske inte överraskande att analytikernas perspektiv tar sin utgångspunkt från mer vardagsnära frågor i förhållande till de frågor som forskningen fäst vikt vid tidigare. Genom en mer *vardagsnära empiri* så kan ”nya” områden identifieras som tycks påverkas arbetsprocessen, vilket i denna studie illustreras av: *vikten av att samarbeta och en bra arbetsmiljö*. Forskningens något ensidiga djupdykande i underrättelsemässiga haverier behöver kompletteras med en mer vardagsnära forskning som kan adressera mer vardagliga, men ändå professionella problem, och därigenom bli ett stöd för de verksamma analytikerna.

Vad gäller akademisk förvärvad kompetens, så kan den ses som något positivt och som en viktig del i utvecklingen mot en professionalisering utifrån forskarnas perspektiv, från analytikernas perspektiv betonas istället den mer direkta nyttan av bättre kvalitet på produkterna som en positiv effekt av akademisk kompetens. Något motsatsförhållande föreligger inte, snarare är det två argument som från olika håll stöttar varandra och talar för akademiskt meriterade analytiker. Att tröskeln tycks vara högre för de praktiker som rekryterats från den egna organisationen att nå akademisk kompetens, i jämförelse med att akademiker når den praktiska insikten på plats, kan vara en omständighet som bidrar till att bana väg för den utveckling mot professionalisering som flera forskare argumenterar för.

Efterord

Studien hade varit helt omöjlig att genomföra om inte tillfrågade analytiker inom Tullverket ställt upp. Ett stort tack till er alla som stod ut med att bli intervjuade. Tack också till de mottagare av underrättelser och chefen för Analyssektionen som också blev intervjuade och bidrog med viktiga perspektiv. Samtliga som jag stött på inom Tullverket i samband med studien har visat både engagemang och intresse, något som känts motiverande, tack till alla er.

Jag vill särskilt tacka min handledare, professor Ann-Marie Ekengren – som gav mycket värdefulla råd från första mötet och framåt.

Slutligen, tack till familjen: min hustru Anette, barnen Lisa, Vilgot och Vera, utan er, då vete tusan hur det hade slutat!

Referenser

Agrell, Wilhelm, *Konsten att gissa rätt. Underrättelsevetenskapens grunder*, Studentlitteratur, Lund 1998.

Agrell, Wilhelm, *Underrättelseanalysens metoder och problem*, Gleerups Utbildning AB, Malmö, 2008.

Agrell, Wilhelm, *Den svarta svanen och dess motståndare. Förvarningsaspekter på attentaten i Oslo och på Utøya 22 juli 2011*, Centrum för asymmetriska hot- och terrorismstudier (CATS), Försvarshögskolan, Elanders Tryckeri AB, Vällingby, 2013

Aspers, Patrik, *Etnografiska metoder: Att förstå och förklara samtiden, andra upplagan*, Liber AB, Malmö, 2011

Berkowitz, Bruce "Homeland Security Intelligence: Rationale, Requirements, and Current Status" i George, Roger Z. och Bruce, James B. (red.), *Analyzing Intelligence. Origins, Obstacles, and Innovations*, Georgetown University Press, Washington D.C. 2008

Brottsförebyggande Rådet (2009), Polisens satsning mot organiserad brottslighet, Rapport 2009:19

Brottsförebyggande Rådet (2011), Bekämpning av organiserad brottslighet, Rapport 2011:20

Bruce, James, B. "Making Analysis More Reliable: Why Epistemology Matters to Intelligence" i George, Roger Z. och Bruce, James B. (red.), *Analyzing Intelligence. Origins, Obstacles, and Innovations*, Georgetown University Press, Washington D.C. 2008

Clark, Robert, M. *Intelligence Analysis: a target centric approach*, SAGE Publications Inc, Washington D.C., 2013

Davis, Jack. "Why Bad Things Happen to Good Analyst" i George, Roger Z. och Bruce, James B. (red.), *Analyzing Intelligence. Origins, Obstacles, and Innovations*, Georgetown University Press, Washington D.C. 2008

Fisher, Rebecca och Johnston, Rob, "Is Intelligence Analysis a Discipline?" i George, Roger Z. och Bruce, James B. (red.), *Analyzing Intelligence. Origins, Obstacles, and Innovations*, Georgetown University Press, Washington D.C. 2008

Friedman, Jeffrey, A. och Zeckhauser, Richard, (2012) "Assessing Uncertainty in Intelligence" i *Intelligence and National Security*, 27:6, 824-847

Friedman, Jeffrey, A. och Zeckhauser, Richard, (2014) "Handling and Mishandling Estimative Probability: Likelihood, Confidence, and the Search for Bin Laden" i *Intelligence and National Security*, publicerad online 30 april 2014.

Johnston, Rob, *Analytic Culture in the U.S. Intelligence Community, An Ethnographic Study*, Central Intelligence Agency, Washington D.C. 2005

Lowenthal, Mark, M. (2008) "Towards a Reasonable Standard for Analysis: How Right, How Often on Which Issues?" i *Intelligence and National Security* 23:3 303-315

Miles, Matthew B. och Huberman, Michael A. *Qualitative Data Analysis, An Expanded Sourcebook*, andra upplagan, SAGE Publications, Thousand Oaks: Kalifornien. 1994

George, Roger Z. och Bruce, James B. "The Age of Analysis" i George, Roger Z. och Bruce, James B. (red.), *Analyzing Intelligence. Origins, Obstacles, and Innovations*, Georgetown University Press, Washington D.C. 2008

George, Roger Z. och Bruce, James B. (red.), *Analyzing Intelligence. Origins, Obstacles, and Innovations*, Georgetown University Press, Washington D.C. 2008

Heuer, Richard J., *The Psychology of Intelligence Analysis*, Central Intelligence Agency, Washington D.C. 1999.

Wohlstetter, Roberta, *Pearl Harbour, Warning and Decision*, Stanford University Press, Stanford: Kalifornien:1962

Marrin, Stephen, (2012a) "Is Intelligence Analysis an Art or a Science?" i *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 25:3 529-545

Marrin, Stephen, (2012b) "Intelligence Studies Centers: Making Scholarship on Intelligence Analysis Useful", i *Intelligence and National Security*, 27:3 398-422

Marrin, Stephen, (2012c) "Evaluating the Quality of Intelligence Analysis – By What (Mis) Measure" i *Intelligence and National Security*, 27:6 896-912

Rikspolisstyrelsen (2011) Myndigheter i samverkan mot den organiserade brottsligheten, redovisning av den särskilda satsningen mot den grova organiserade brottsligheten 2011.

Riksrevisionen (2010) Polisens brottsförebyggande arbete – har ambitionerna uppnåtts? RiR 2010:23

US Government, (2009), *A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*

Varouhakis, Miron (2013), "What is being Published in Intelligence? A Study of Two Scholarly Journals", i *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 26:1 176-189

Vetenskapsrådet (2012) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*

Bilaga 1 Resultat från undersökning ”Precisering av osäkerhet”

Inom parentes anges vilken ”placering” i rangordningen mellan osäkert och säkert motsvarande engelska uttryck hade i Heuers undersökning.

1(1) nästintill säkert (almost certainly)

Medelvärde 82 %

Typvärde: 90 % (9/23)

2 (3) väldigt stor chans (very good chance)

Medelvärde 76 %

Typvärden: 70% (4/23), 80% (4/23), 75% (3/23), 85% (3/23), 90% (3/23), 95% (3/23)

3 (2) högst troligt (highly likely)

Medelvärde 73 %

Typvärden: 75 % (5/23), 80 % (5/23), 70 % (4/23)

4 (5) sannolikt (probably)

Medelvärde: 60 %

Typvärden: 50 % (5/23), 70 % (5/23) och 75 % (5/23)

5 (7) mer än fifty-fifty (better than even)

Medelvärde: 56%

Typvärde: 60% (11/23)

6 (4) rimligt (likely)

Medelvärde 55%

Typvärde 50% (10/23)

7 (6) vi tror (we believe)

Medelvärde 53%

Typvärde: 50% (6/23), 60% (4/23), 80 (4/23)

8 (8) ungefär fifty-fifty (about even)

Medelvärde 46 %

Typvärde 50%(15/23)

9 (12) troligtvis inte (probably not)

Medelvärde: 16%

Typvärden 10 % (5/23), 20% (4/23), 0% (2/23), 30 % (2/23)

10 (13) liten chans (little chance)

Medelvärde 16 %

Typvärde: 10 % (10/23)

11(9) vi tvivlar (we doubt)

Medelvärde 14 %

Typvärden: 5 % (6/23), 10 % (4/23), 20 % (4/23)

12(11) inte är rimligt (probably not)

Medelvärde 13 %

Typvärden: 10% (7/23), 5% (3/23), 20 % (3/23)

13 (12) osannolikt (unlikely)

Medelvärde: 9 %

Typvärde 10% (8/23)

14 (16) obetydlig chans (chances are slight)

Medelvärde 8%

Typvärden 1% (7/23), 10% (6/23), 5% (5/23)

15 (14) nästan ingen chans (almost ni chance)

Medelvärde: 8%

Typvärden: 5% (8/23), 10% (4/23)

16 (15) högst osannolikt (highly unlikely)

Medelvärde 6%

Typvärden 10 % (6/23), 0% (5/23), 5% (4/23)

Bilaga 2

Intervjuguide

Analytiker

1) Vilken är din bakgrund (utbildning + ev. annan yrkeserfarenhet)?

- Uppfattning om viktigaste meriten att bli anställd?

2) Vad utmärker en bra analys (och skiljer den från en mindre bra)?

- Hur utvärderas analyserna?
- Blir analyserna bättre?
 - o I vilket avseende?
- Pågår ett systematiskt kvalitetsarbete, i så fall hur går det till (i stora drag)?
- Erbjuds feedback på analyser?
- Viktiga förutsättningar för att kunna skapa en bra analys?
- Största utmaningen (hinder) för att nå en riktigt "bra" analys?

3) Beskriv "analytikerprofessionen"!

- -- Uppfattning om viktigaste egenskapen för att producera bra analyser?
- -- Avgränsning mellan analytiker och informationsinsamling (överlappning?)
- -- Vad (kan) blir bättre genom erfarenhet?
- -- Vad kan bli bättre genom utbildning?
 - o Exempel på internutbildning, eller liknande.
- -- Vad (kan) blir bättre genom kreativitet?
- -- Vad beaktas särskilt vid belöningsystem/befordran?

4) Utmärks analysarbetet till största del av vetenskaplighet eller av hantverk (art), eller är någon annan beskrivning mer rimlig?

- Hur manifesteras dessa två (eller andra) dimensioner/perspektiv?

5) Värderas sekretessmaterial och OS-(öppna källor) likvärdigt?

6) Vad är det främsta skälet till att analytiker ibland misslyckas?

- Hur hanteras uppenbart felaktiga analyser/prediktioner?
 - o Är organisationen tillåtande?
 - o Utgör de ett lärotillfälle?

6) Hur sker kontakter och eventuell återkoppling till beställaren?

- -- Kontakter under pågående analys?
- -- Fördjupad förståelse för problemställning/bakgrund; dvs varför frågan/ämnet är relevant? "the real question"

7) Hur uppmanas en grupp av analytiker att hantera meningsskiljaktigheter (inom gruppen, rörande analysen/rapporten resultatet)?

- -- Eftersträvas konsensus (eller redovisas de olika alternativen)
- -- Finns det en ambition och ett värde i sig att gruppen/rapporten

framstår som "bestämd", kanske mer bestämd än man i själva verket är, tillskillnad från att framstå som motsägelsefull (...akademiskt, å ena sidan, men å andra sidan...)

8) Ges analytikerna tid till s.k. self-initiated-products (s-i-p)?

-- Finns det goda exempel på s--i--p?

9) I den mån missförstånd uppkommer mellan analytiker och beställare, vad handlar dessa om?

10) Vad ger en analytiker hög status?

Chefsanalytiker (rekryterings- och personalansvar)

1) Vad utmärker en bra analys (och skiljer den från en mindre bra)?

-- Hur utvärderas analyserna?

Accuracy – Performance Gap Förhindra överraskningar Beställare/kunder

- -- Pågår ett systematiskt kvalitetsarbete, i så fall hur går det till?
- -- Finns uppställda mål, avstämning?

2) Vilka är de främsta egenskaperna hos en bra analytiker?

-- Önskvärda meriter vid nyanställning?

○ Utbildning och erfarenhet?

-- Förekommer PU--samtal, hur ofta?

○ Fortbildningsfrågor för analytikerna, vem initierar, vilka typer av utbildningar kan komma i fråga (in--house, eller var?)

○ Vad beaktas särskilt i befordran och belöningssystemet?

3) Utmärks analysarbetet till största del av vetenskaplighet eller av hantverk ("art"), eller är någon annan beskrivning mer rimlig?

-- Hur manifesteras dessa två (eller andra) dimensioner?

4) Vad är det främsta skälet till att analyser ibland misslyckas?

-- Hur hanteras uppenbart felaktiga analyser/prediktioner? ○ Är organisationen tillåtande? (högt i tak?)

○ Utgör de ett lärotillfälle?

5) Hur uppmanas en grupp av analytiker (i den mån de arbetar i team) att hanteras meningsskiljaktigheter?

-- Eftersträvas konsensus (eller redovisas de olika alternativen, reservationerna)

6) Ges analytikerna tid till s.k. self-initiated-products?

-- Finns det goda exempel på s--i--p?

7) Har analytikerna kontakt med beställarna?

-- Former för detta?

8) I den mån missförstånd uppkommer mellan analytiker och beställare, vad handlar dessa om?

Kunder (beställare/mottagare)

Frågorna 1, 3, 4 identiska med frågor till chefen för analyssektionen.

Utöver det:

Hur sker kontakter och eventuell återkoppling till analytikerna?

- -- Kontakter under pågående analys?
- -- Fördjupad förståelse för problemställning/bakgrund; dvs varför ni beställt analysen? "the real question"

Förväntar ni konsensus från analytikergruppen eller att olika åsikter redovisas?

--Någon synpunkt för eller emot

Vad krävs för att ni inte skall beakta (eller agera mot) en analysrapport vad gäller ett agerande?

Bilaga 3 De olika intervjuernas position bland variablerna

Intervjuade analytiker och totalt antal analytiker analyssektionen i Gbg								
	Kund	Kund	Erfarenhet		Kön		Bakgrund	
	BB	EH	0-3	3 mer	Man	Kvinna	Tullverk	Akademisk
Intervju 1	x			x	x		x	
Intervju 2	x		x		x			x
Intervju 3		x		x		x	x	
Intervju 4		x		x	x			x
Intervju 5		x		x	x		x	
Intervju 6	x	x		x		x	x	
Intervju 7	x			x		x	x	
Urval	3,5	3,5	1	6	4	3	5	2
Totalt	6	6	2	10	5	7	9	3