



Universitetet
i Stavanger

ERIK FAALE, PATRIK STEN BØCKMANN, ROLF ALEXANDER ANDERSEN
VEILEDER: LILLIAN KATARINA STENE

Rapportering av etterretningsinformasjon

En studie av Tolletatens operative tjenstepersoner på landevei

Bacheloroppgave 2024 VÅR

E-TOLBAC-1 24V

Institutt for sikkerhet, økonomi og planlegging

Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet



Foto: Håvard Johansen (Johansen, 2023)

Forord

Vi er på nåværende tidspunkt ansatt i Tolletaten og har vært det mellom 14 og 17 år. Vi har også arbeidet sammen på samme lokasjon i cirka 8 år, der arbeidsfeltet vårt i hovedsak var kontroll av kjøretøy på landeveisgrense. Vi innehar for tiden stillinger i Etterretningsdivisjonen, IT-divisjonen og Operasjonssenteret, og har da oppgaver henholdsvis for å analysere, levere og bruke etterretningsinformasjon.

Denne oppgaven markerer avslutningen på vår etterutdanning i toll, vareførsel og grensekontroll. Vi føler oss alle heldige som har fått være første kull i et utdanningsløp der vi som tidligere har gått etatsutdanning i Tolletaten kan få en bachelorgrad. Disse to årene har vært både morsomme og interessante, samtidig som det har vært utfordrende å gjennomføre studiet ved siden av full jobb og familieliv.

Vi må takke alle rundt oss som har bidratt til at dette kunne gjennomføres. Spesielt nærmeste familie som har måttet vike og tilrettelegge slik at vi har fått tid til samlinger, oppgaver, lesing eller eksamen/bacheloroppgave. Uten deres velvillige medvirkning hadde studiet blitt svært vanskelig å gjennomføre.

Vi må også rette en takk til de som har bidratt under skriving av bacheloroppgaven. Fra Tolletaten har Per Røsdal Johansen, Ulrich Pfeil og Tine Viveka Westerberg vært gode sparringspartnere for oss i forskjellige faser av oppgaven vår.

Sist og ikke minst en stor takk til vår veileder, Lillian Katarina Stene, som har gitt svært gode og presise tilbakemeldinger hele veien og har hjulpet oss mye med rettleiding om hvordan vi skal få skrevet en god oppgave.

Sammendrag

Dette er en kvalitativ undersøkelse rettet mot operative tjenestepersoner i Tolletaten som arbeider med grensekontroll på landevei. Undersøkelsen har som hensikt å få bedre innsikt i hva som påvirker tjenestepersonene til å skrive etterretningsrapporter.

Vår problemstilling er: *«Hvilke faktorer påvirker hvorvidt operative tjenestepersoner på landevei skriver etterretningsrapporter eller ikke?»*.

Vi har både gjennomført kvalitative undersøkelser med tjenestepersoner i Tolletaten, samt at vi har gjennomgått relevante dokumenter for å få innhentet informasjon som har bidratt til å svare på problemstillingen.

Innhenting av etterretningsinformasjon er svært viktig for Tolletatens mål om å ha målrettede kontroller. Det er derfor viktig at operative tjenestepersoner rapporterer inn sine observasjoner slik at Tolletaten fyller på sin “kunnskapsbank” som bidrar til kontrollgjennomføringen, eller at andre deler av organisasjonen kan arbeide videre med den innhentede informasjonen.

Resultatene våre viser at tjenestepersoner har lite kunnskaper om hvordan organisasjonen har innrettet sitt etterretningsarbeid og hvordan informasjonen de rapporterer brukes. Samtidig mener de at lokale etterretningsressurser er viktig for deres daglige arbeid på grensen. Videre viser resultatene at manglende fokus fra lokal ledelse og kvaliteten på opplæringen har vært for dårlig. Dette er faktorer som spiller inn på den enkeltes motivasjon og prioritering for å sette av tid til å skrive etterretningsrapporter.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Definisjoner	6
1. Innledning.....	7
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	8
2. Teori	10
2.1 Etterretning	10
2.2 Organisasjon.....	14
3. Metode.....	21
3.1 Utforming av problemstilling	21
3.2 Design og metode.....	21
3.3 Datainnsamling.....	21
3.4 Utvalg	22
3.5 Analyse av datamateriale.....	23
3.6 Validitet og reliabilitet.....	23
3.7 Etikk	24
4. Empiri.....	26
4.1 Generelt	26
4.2 Endringer	27
4.3 Organisatoriske faktorer	28
4.4 Opplæringens rolle	30
5. Drøfting	32
5.1 Faktorer som fremmer rapportering	32
5.2 Faktorer som hemmer rapportering	33
6. Konklusjon	43
Referanser.....	44
Vedlegg	46
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	46
Vedlegg 2: Mal til samtykkeskjema	49
Formål	49
Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?.....	49
Hvorfor får du spørsmål om å delta?.....	49
Hva innebærer det for deg å delta?.....	50
Det er frivillig å delta	50

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger.....	50
Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?	50
Dine rettigheter.....	50
Hvor kan du finne ut mer?.....	51

Definisjoner

E-RAPPORT – nytt IT-system i Tolletaten for å registrere etterretningsinformasjon for videre analyser.

EKON – etterretningskontakt. Dette er en stilling som tilhører et spesifikt tollsted og som jobber til daglig med grensekontroll. Denne personen har også deler av sin stilling satt av til etterretningsarbeid med fokus på informasjonsutveksling mellom divisjonsnivå og tjenestestedsnivå.

Etterretningsrapport (ER) – en rapport laget for å formidle innhentet etterretningsinformasjon. Til dette brukes E-Rapport systemet.

KSV – kontrollstøtteverktøy – Tolletatens nye digitale plattform som ble tatt i bruk i 2021. En samling av flere moduler som totalt sett erstattet det eldre PUS-systemet for registrering av kontrollresultat.

PUS – Personunderretningssystem – Dette var det tidligere etterretnings- og kontrollsystemet i Tolletaten. Dette var et verktøy for å lagre etterretningsinformasjon, men også kontrollrapporter ble skrevet i dette systemet, samt at kontrollstatistikk ble registrert.

Operasjonssenteret – Tolletatens Operasjonssenter er en sentral enhet som koordinerer og overvåker Tolletatens aktiviteter. Lokalisert i Grensedivisjonens lokaler i Moss.

1. Innledning

I Tolletatens årsrapport for 2022 står det at "Tolletatens evne til å løse vårt samfunnsoppdrag på en tilstrekkelig god måte utfordres av den stadig strammere økonomiske situasjonen etaten står i" (Tolletaten, 2022, s. 5). Med stort geografisk dekningsområder og et økende volum i reisende og forsendelser er det blant annet sentralt å få på plass nye teknologiske verktøy samt ta i bruk og utnytte dette på en mest effektiv måte (Tolletaten, 2022, s. 84).

Tolletaten har tilgang til store mengder data, og for å ivareta etatens utviklingsbehov for etterretning, analyse og objektsutvelgelse ble det i 2016 startet opp et digitaliseringsprogram. Et av hovedmålene er at etatens kontrollprosesser understøttes ved at det etableres digitale plattformer hvor kontrolloppgaver blir digitalisert. Med nye digitale plattformer er nå flere av etatens tilgjengelige datakilder samlet i det som er kalt kontrollstøtteverktøy (KSV) og personell i den operative grensekontrollen kan raskt hente frem informasjon som bidrar til bedre oppdragsløsning i ulike kontrollsituasjoner (Tolletaten, 2019, s 30).

Etterretningsrapporter og kontrollrapporter er en viktig del av den informasjonen tjenestepersoner benytter i sitt operative virke i den hensikt å identifisere de mest aktuelle kontrollobjektene da «både etterretnings- og smuglingsbildet endrer seg hele tiden. For tollerne handler det om å ligge i forkant av smuglerne» (Skår & Simenstad, 2017 s.12). Tolletaten har arbeidet med etterretning i lang tid, men fra 2017 ble det etablert som et satsningsområde for etaten og med det «tar vi en tradisjonsrik etat inn i fremtiden» og det vil være økt fokus på å «sikre at vi får gjenbrukt informasjon» (Skår & Simenstad, 2017).

Med implementering av nye digitale verktøy, og utviklingsarbeid relatert til dette er det viktig at Tolletaten ser dette i et helhetlig perspektiv hvor blant annet kunnskap og organisering blir sett i sammenheng med den nye teknologien blant annet relatert til intern etterretningsrapportering (Regjeringen, 2024, s. 9).

Fra tidlig 2000-tallet har Tolletaten rapportert etterretning inn i et felles IT-system. I mange år ble det rapportert inn uten en felles mal i etaten. Dette ble endret ved innføring av en standardisert mal for klassifisering av informasjon, 4x4 metoden, hvor all informasjon ble lagt inn i et fritekstfelt. Ved overgangen til ny IT-løsning i 2021 ble dette formalisert ytterligere og det ble lagt strengere føringer på hvordan etterretningsrapporter (ER) skulle skrives ved at

informasjon skulle brytes opp og samles i ulike informasjonsbolker. For å ivareta at ER ble opprettet i henhold til gjeldende rutiner ble det gitt ansvar til kvalitetssikrere som skulle gjennomgå alle registrerte ER og sende de tilbake til rapportskriver i de tilfeller det var feil eller mangler. Uten at vi går nærmere inn på temaet så har Tolletaten de siste årene vært igjennom en omorganisering hvor det har blitt opprettet en egen etterretningsdivisjon sentralt, samt at det er blitt utpekt tjenestepersoner lokalt som er lokale etterretningskontakter (EKON). Hensikten er at EKON skal være bindeledd mellom lokale tjenestepersoner og sentral etterretning.

I denne oppgaven ønsker vi å få en forståelse av hva som bidrar til at operative tjenestepersoner i Tolletaten skriver etterretningsrapporter, om det er noe endring i antall skrevne ER siden innføringen av nytt system og hva som eventuelt kan forbedres for at de skal skrive flere i fremtiden. Tjenestepersonene er Tolletatens fremste innhentningsressurs da de gjennom sitt daglige virke observerer og kommer i kontakt med aktører som er, eller kan være, aktuelle for fremtidig kontroll.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med forskningen er å undersøke hvilke erfaringer tjenestepersoner som benytter Tolletaten sine systemer i sitt daglige arbeid har med opplæring, praktisk bruk og opplevd verdi av systemet. I forbindelse med vår forskning søker vi nærmere innsikt i generelle utfordringer ved innføring av et nytt IT-system, da dette er utfordringer mange organisasjoner står ovenfor (Aleksandersen, 2020). Samtidig ønsket vi å undersøke hvordan de som tilfører informasjon til databasen opplever at de bidrar, og får merverdi gjennom arbeidet de gjør. I tillegg har vi undersøkt hvordan det kan tilrettelegges for å få mest mulig informasjon inn i systemet. Denne innsikten vil være nyttig for Tolletaten i forbindelse med det pågående arbeidet med utrulling og oppskalering av bruk av de nye digitale plattformene. Ved oppstart av nye IT-prosjekter vil dette også være nyttig innsikt å ta med seg inn i planleggingen. Problemstillingen er avgrenset til å gjelde tjenestepersoner i Tolletaten som arbeider i operativ grensekontroll på landeveisgrensen. Ytterligere informasjon om utvalgsriterier vil bli beskrevet i kapittelet om metode.

På bakgrunn av ovennevnte utvikling og de utfordringer dette kan medføre er det interessant å studere følgende problemstilling:

Hvilke faktorer påvirker hvorvidt operative tjenstepersoner på landevei skriver etterretningsrapporter eller ikke?

For å operasjonalisere problemstillingen vår valgte vi også å formulere tre underliggende forskningsspørsmål

- Er det noen endringer i antall etterretningsrapporter som skrives som følge av nytt IT-system?
- Hvordan påvirker organisatoriske faktorer tjenstepersoners holdning til å skrive etterretningsrapporter?
- Hvordan har opplæringen i nytt system påvirket at tjenstepersoner skriver etterretningsrapporter?

2. Teori

Vi har valgt å dele teoridelen i to hoveddeler; Etterretning og Organisasjon.

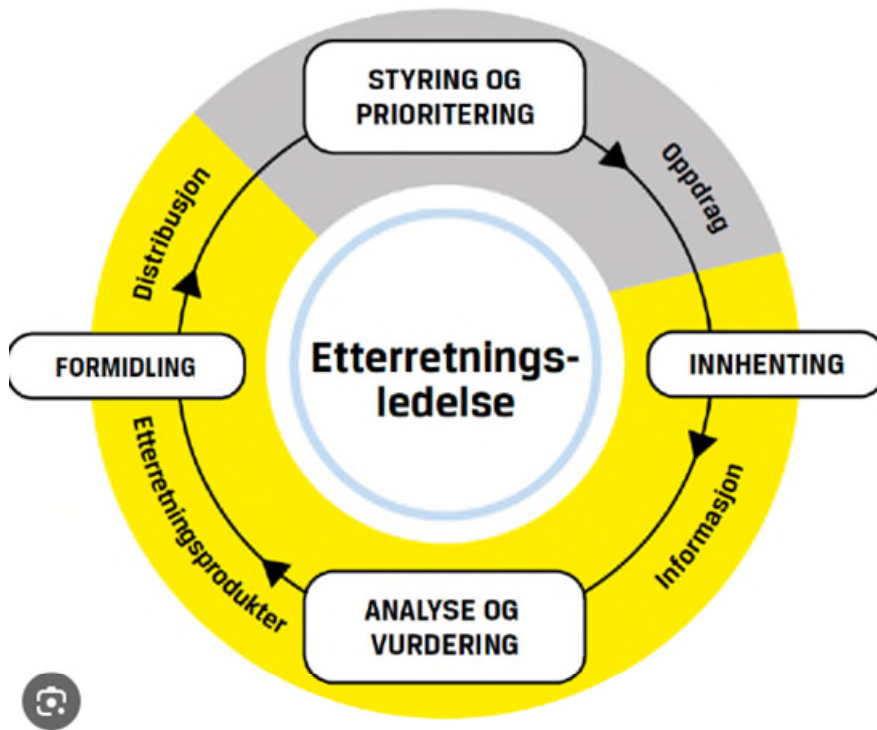
Etterretningsteorien er hentet fra Stenslie et al, Buckley, Ratcliffe og Politiets etterretningsdoktrine. Under organisasjon har vi valgt å se på motivasjonsteoriene til Herzberg, Maslow og Hack og Oldham, samt endringsteorien til Kotter.

2.1 Etterretning

Ordet etterretning benyttes både som navn på organisatoriske enheter, produkt og selve prosessen som benyttes. For de fleste etterretningsorganisasjoner handler etterretning om at selve etterretningsprosessen skal være en styrt prosess som går ut på en systematisk tilnærming til innsamling, analyse og vurdering av informasjon (Politiets etterretningsdoktrine, 2014, s. 18). Det er viktig at de kilder og metoder som benyttes for å samle inn informasjon holdes hemmelig, da hele hensikten er å avdekke hva en motpart ønsker å skjule. På bakgrunn av dette kan det derfor oppleves at etterretning fremstår som et mysterium (Stenslie et al., 2019, s. 20, 21 og 203). Buckley skriver at en av hovedutfordringene med etterretning er at det verserer ulike oppfatninger av hva etterretning er, og at det på bakgrunn av dette oppstår misforståelser mellom brukere på ulike nivåer i organisasjonen (Buckley, 2014, s. 49).

Enkelt forklart kan etterretning sies å være forsøket på å avsløre noe som andre ønsker å holde skjult, i den hensikt å benytte seg av denne kunnskapen til egen fordel (Stenslie et al., 2019, s. 20). I takt med den økende informasjonsmengden som er tilgjengelig, er det avgjørende at etterretningen også kan bidra til prediksjoner av hva som kommer til å skje fremover i tid. Hensikten er at beslutningstakere på ulike nivåer kan benytte seg av etterretningen (Stenslie et al., 2019s. 7 og 20). I nyere tid er det et økende press på effektivisering av ressursbruk tilknyttet håndhevelse av oppgaver (Buckley, 2014, s. 28). Dette er faktorer som leder til at det er svært utfordrende å være beslutningstaker i den digitale tid (Stenslie et al., 2019, s. 61).

Selve etterretningsprosessen består av fire faser som inndeles i en syklus, som ofte blir kalt etterretningshjulet. Denne modellen er blitt integrert hos en rekke myndigheter som arbeider med etterretning (Buckley 2014, s 150). Ratcliffe skriver at han enda ikke har møtt en tjenesteperson som utelukkende arbeider fra start til slutt i dette hjulet, men at de i realiteten hopper mellom de ulike fasene (Ratcliffe, 2016, s. 79).



Figur 1: Etterretningshjulet (Politiets etterretningsdoktrine, 2014, s. 28)

Når det kommer til etterretningsarbeid bør dette ha en nasjonal struktur, som bidrar til at det er korrelasjon mellom prioriteringene som er fastsatt nasjonalt og innhenting som gjøres lokalt, og det er viktig at ulike enheter har felles mål og forståelse. De ulike fasene i etterretningshjulet flytter ofte over i hverandre og gjøres i ulik grad av forskjellige personer i organisasjonen (Politiets etterretningsdoktrine, 2014, s. 47 og 48). Ved å følge prosessen som etterretningshjulet representerer ivaretas viktige prinsipper for etterretning slik som objektivitet og integritet, tidsriktighet, sentralisert kontroll, notoritet og sporbarhet samt tilgjengelighet og deling (Politiets etterretningsdoktrine 2014, s. 19).

Når det gjelder denne oppgaven er det fasene innhenting og formidling som treffer problemstillingen mest. Det er viktig at den informasjonen som blir innsamlet gjøres forståelig, og at det settes i en kontekst slik at det senere kan benyttes til analyse og/eller formidling. I innhentningsfasen er det viktig at informasjonen blir registrert og lagret i henhold til eksisterende lovverk, samt at det blir gjort en vurdering av hvorvidt kilden er troverdig og hvilken gyldighet informasjonen har. Dette kan løses etter en standardisert klassifisering, ofte kalt 4x4-metoden, som går fra helt pålitelig til uverifisert informasjon (Politiets etterretningsdoktrine, 2014, s. 34 og 35).

Hensikten med et slikt oppsett er å forhindre “garbage inn, garbage out”, ved at irrelevante eller feilaktige data blir registrert (Stenslie et al., 2019 s. 81).

Kilde	Informasjon
A: Pålitelig	1: Sann
B: Vanligvis pålitelig	2: Opplysningene er kjent av kilden personlig
C: Vanligvis ikke pålitelig	3: Opplysningene er ikke kjent, men styrkes av andre opplysninger
X: Pålitelighet kan ikke vurderes	4: Opplysningenes troverdighet kan ikke vurderes

Figur 2: 4x4-matrisen (Politiets etterretningsdoktrine, 2014, s. 36)

Neste steg i prosessen er analyse og vurdering. Dette er noe som kan gjøres flere steder i organisasjonen som arbeider med, og ser sammenhenger basert på, ulike data og informasjon. Den siste fasen er formidling hvor grunnprinsippene er at det som formidles skal være relevant, tidsriktig for beslutningstaker og at budskapet skal formidles på en kort og lettfattelig måte (Politiets etterretningsdoktrine, 2014, s. 40).

Buckley problematiserer at observasjoner som blir lagt inn i et system ofte krever videre berikelse, og at det fra tjenstepersoners ståsted er en forventning om at dette er noe som det vil bli jobbet videre med andre steder i organisasjonen. Når data og informasjon ikke blir bearbeidet videre leder dette til at mye etterretningsrelevant informasjon ikke blir benyttet til å generere etterretning (Buckley, 2014, s. 51, 52 og 55). Samtidig skriver Ratcliffe at de som har laget etterretningen sjeldent mottar tilbakemelding på hva den benyttes til (Ratcliffe, 2016, s. 78).

Buckley (2014) skriver at tjenstepersoner kan anses å ha en rolle som leverandører av etterretning når de gjør sine observasjoner eksempelvis i forbindelse med stans av en bil hvor de får kunnskap om relasjoner eller handlemåter.

Videre skriver Buckley at de som er involvert i etterretningsarbeid ikke nødvendigvis ser verdien av hva en liten observasjon kan bidra til i et større bilde når de tilfører dette i organisasjonens “etterretningsbank” (Buckley, 2014, s. 60 og 63).

2.1.1 Informasjonsinnhenting

Tjenestepersoner observerer og kontrollerer jevnlig interessante personer og får igjennom dette tilgang til mye relevant informasjon (Buckley, 2014, s. 355). Buckley oppsummerer dette på følgende måte: «These observations and stop-checks provide a rich hunting ground for information to add to the intelligence picture» (Buckley, 2014, s. 354). Alle de ulike rapporteringene som isolert sett ikke nødvendigvis tilfører verdi, vil i et større bilde kunne være akkurat den puslespillbrikken som etterretningen behøver for å komme videre (Buckley, 2014, s. 356). Rapportering av denne type informasjon bør gjøres etter en standard prosedyre slik som Buckley illustrerer i sin figur:



Figur 3: Rapporteringsprosedyre (Buckley, 2014, s. 356)

Buckley fremhever flere faktorer som leder til at tjenestepersoner ikke registrerer etterretningsrapporter (Buckley, 2014, s. 355):

- Mangel på kunnskap: Det er et fåtalls organisasjoner som følger opp med opplæring og trening, og det er antatt at de vil fange det opp etter hvert som de blir mer erfarne
- Klare forventninger: Organisasjonen skal ha klare retningslinjer som instruerer tjenestepersonene om når de bør opprette etterretningsrapporter
- Klare retningslinjer fra etterretningsmedarbeidere: Hvis det er forventet at tjenestepersoner skal opprette etterretningsrapporter bør etterretningsavdelingen jevnlig brife enhetene om hva som behøves slik at tjenestepersonene blir oppmuntret til å innhente det

- Mangelfulle IT-systemer: Mange IT-systemer er utviklet slik at mye av den samme informasjonen må fylles inn flere ganger i ulike systemer for at den ikke skal gå tapt

2.2 Organisasjon

Innføringen av nye IT-systemer representerer som regel en viktig endring i en organisasjon, som også kan påvirke de ansattes motivasjon. Vi har derfor valgt å anvende både endrings- og motivasjonsteori.

2.2.1 Endringsteori

For å minimere misforståelser og tolkningsfeil, er det kritisk at endringsledere nøye planlegger hvordan de kommuniserer. Valg av kommunikasjonskanal og -metode er avgjørende. Ansikt til ansikt-kommunikasjon tilbyr rikest mulig informasjon, mens skriftlige dokumenter ofte gir minst kontekst og dermed større sjanse for feiltolkninger (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 273-275).

Usikkerhet om oppgavene kan føre til motstand mot endring, men Thorsvik og Jacobsen påpeker at motstand mot endring ofte har sitt utgangspunkt i forsvar av det kjente (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 378). Frykt for det ukjente er en av de mest fremtredende grunnene til motstand mot endring, som beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2022, s. 379).

Behovet for endring i organisasjoner, spesielt når det gjelder innføring av nye IT-systemer, understrekes gjennom nødvendigheten av å tilpasse seg teknologiske endringer og ytre påvirkninger. Dette kan innebære overgang fra gamle systemer til helt nye plattformer som bedre møter nåtidens krav til effektivitet, sikkerhet og brukervennlighet. I denne sammenhengen spiller endringsagentene en kritisk rolle. Som Jacobsen og Thorsvik påpeker, er det avgjørende at endringsagentene skaper en opplevd nødvendighet for endring blant de ansatte. De må overbevise organisasjonens medlemmer om at nye IKT-systemer er essensielt for fremtidig suksess og bærekraft. Dette skaper en følelse av press som motiverer og støtter overgangen til nye systemer. Jacobsen og Thorsvik uttrykker dette tydelig: Endringsagentene må med andre ord skape et opplevd press for å drive fram denne prosessen og takle den motstanden som oppstår i møte med endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 375).

Endringsprosesser innebærer ofte en overgang fra en tilstand av stabilitet til økt usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 378). Det er naturlig at mennesker opplever motstand mot

endringer som frembringer usikkerhet om fremtiden. Dette kan ses i lys av Maslows behovspyramide og Herzbergs tofaktorteori, hvor trygghetsbehov som sikkerhet og beskyttelse spiller en sentral rolle. Mangel på disse faktorene kan lede til frykt for det ukjente, noe som i organisatorisk sammenheng ofte relaterer seg til bekymringer rundt jobbsikkerhet, endringer i arbeidsoppgaver, tap av sosiale nettverk og redusert mestring (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 233 og 245).

2.2.2 Motivasjonens rolle i organisasjoner

Forventningsteorien er relevant i en endringsprosess og fremhever hvordan motivasjon oppstår fra en kombinasjon av tre faktorer: valens, forventning og instrumentalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 230-231).

Valens refererer til verdien en person tillegger den forventede belønningen. Valens er oppfatningen om at den forventede belønningen for en handling har personlig verdi eller tiltrekning for individet. Dette innebærer at personen verdsetter resultatet av handlingen høyt nok til at det motiverer til handling. Belønningen kan være av konkret natur, som lønn eller bonuser, eller mer immateriell, som personlig tilfredsstillelse eller en følelse av å ha oppnådd noe viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 230).

Forventning er troen på at ens egen innsats faktisk kan føre til ønsket resultat. For at en person skal være motivert, må personen tro at hvis de legger ned den nødvendige innsatsen, så vil dette øke sannsynligheten for ønsket et resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 230).

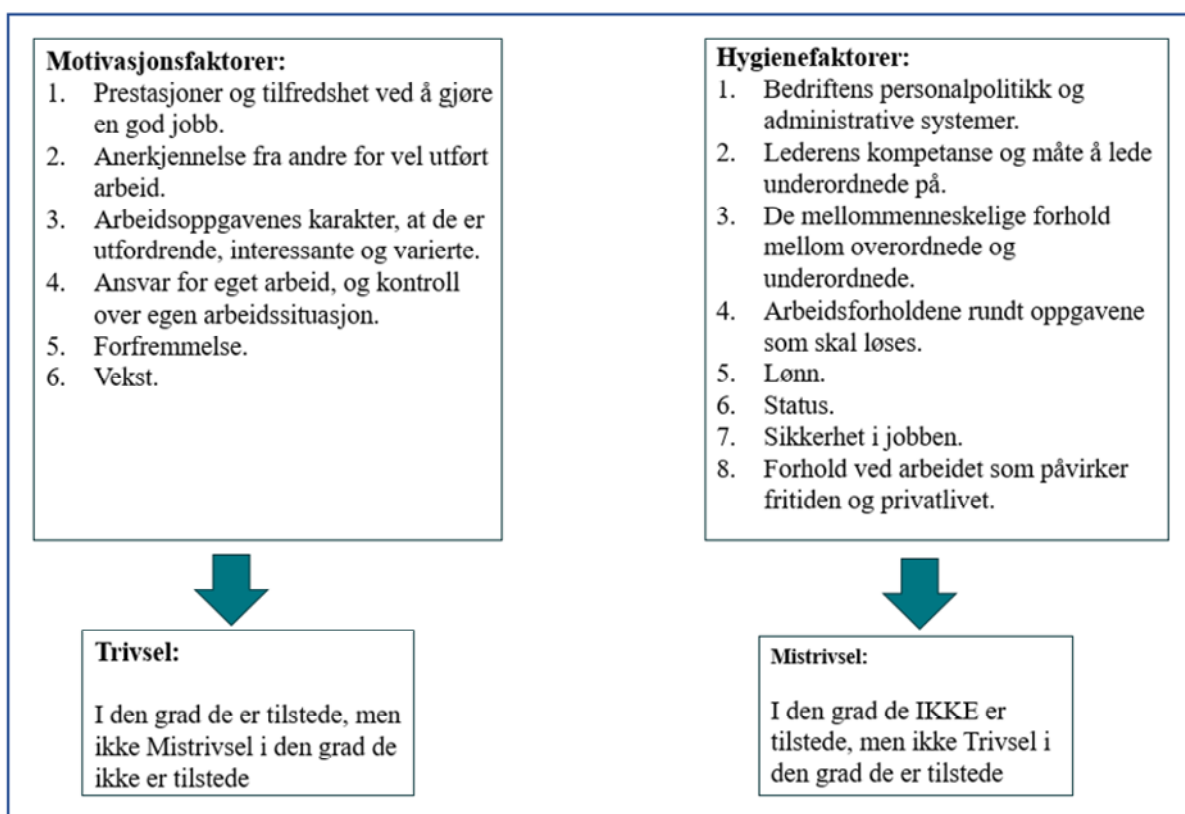
Instrumentalitet er oppfatningen om at å oppnå et bestemt resultat faktisk vil føre til en belønning. Belønningen kan være konkret, som anerkjennelse, forfremmelse eller bonuser, eller mer immateriell, som personlig tilfredsstillelse eller følelse av å ha bidratt til samfunnet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 231).

2.2.3 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori, også kjent som motivasjon-hygiene-teorien, skiller mellom to sett av faktorer som påvirker arbeidstilfredshet og motivasjon. Motivasjonsfaktorer (som anerkjennelse, ansvar og personlig vekst) kan føre til jobbtildfredshet, og hygiene faktorer (som lønn, arbeidsforhold, og jobbsikkerhet), hvis de er utilstrekkelige, kan føre til jobbutildfredshet. Herzbergs forskning illustrerer at selv om hygiene faktorer er viktige for å forhindre misnøye,

er det motivasjonsfaktorene som virkelig driver ansattes tilfredshet og produktivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 244-245).

Motivasjonsfaktorer er direkte knyttet til selve arbeidet og har potensial til å skape dyp jobbtfredshet og øke motivasjonen ved å engasjere ansatte direkte i deres arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 244). Hygienefaktorer, derimot, er ikke direkte knyttet til selve arbeidets natur, men til arbeidsmiljøet og forholdene rundt jobben. Hygienefaktorer kan ikke nødvendigvis skape motivasjon, men deres fravær kan føre til misnøye og er viktige for å forhindre misnøye blant ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 244)

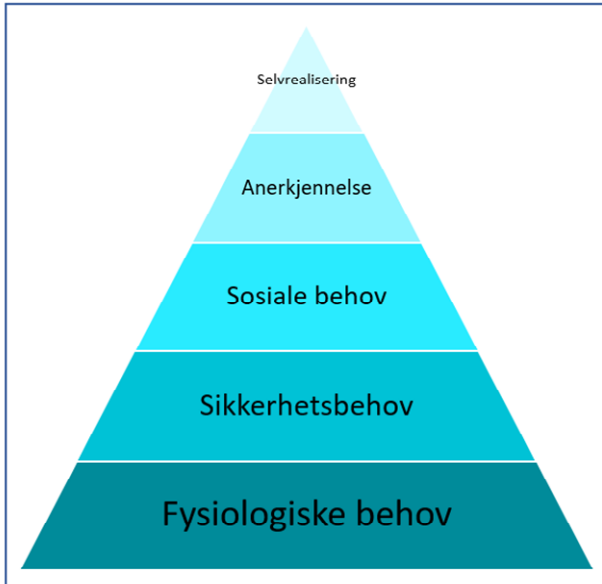


Figur 4: Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245).

2.2.4 Maslows behovsteori

Abraham Maslow introduserte et av de mest anerkjente rammeverkene for å forstå menneskelig motivasjon, kjent som Maslows behovshierarki. I sin modell påpeker Maslow at menneskelige behov er organisert i et hierarki av viktighet fra de mest grunnleggende til de mer avanserte.

Hierarkiet er ofte presentert som en pyramide bestående av fem nivåer av behov, hvor det grunnleggende må være på plass før man kan gå videre til neste nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 232):



Figur 5: Mazlows behovspyramide. (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 233).

Fysiologiske behov: Dette er de grunnleggende biologiske nødvendighetene som inkluderer mat, vann og søvn.

Sikkerhetsbehov: Mennesker søker etter sikkerhet og beskyttelse. Disse behovene inkluderer økonomisk sikkerhet, helse og trygghet i bolig, og mot fysisk skade.

Sosiale behov: Disse involverer behov for tilhørighet, kjærlighet, og aksept fra andre.

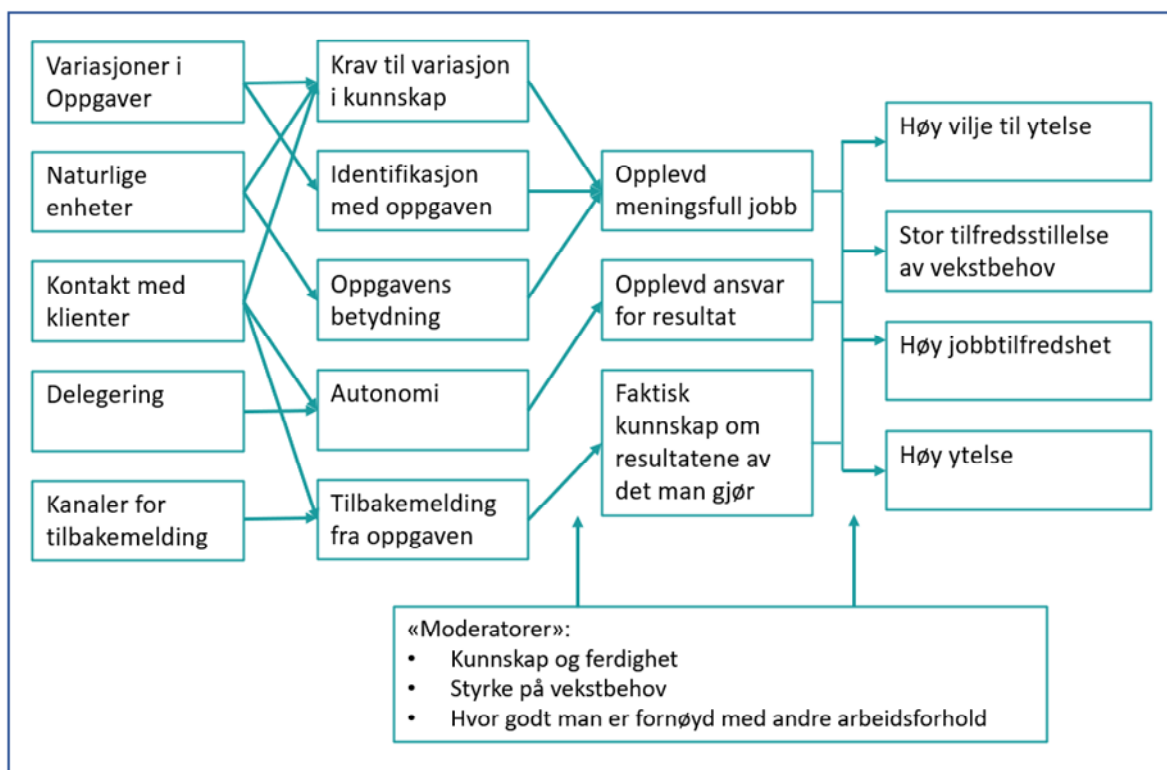
Mennesker har et grunnleggende ønske om å føle seg en del av en gruppe, enten det er i familie, vennskap, eller på arbeidsplassen.

Behov for anerkjennelse: Dette nivået fokuserer på behovet for anerkjennelse og respekt fra andre. Det inkluderer også selvrespekt og personlig verdi.

Selvrealisering: Dette handler om å oppnå sitt fulle potensiale og realisere sine drømmer og ambisjoner. Dette kan omfatte oppnåelse av personlige mål, selvutvikling og kreativ utfoldelse.

Teorien har blitt både kritisert og utvidet i senere forskning, med argumenter om at behovene ikke alltid følger en streng hierarkisk orden og at kulturelle faktorer kan påvirke rekkefølgen og vekten lagt på forskjellige behov. (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 232).

2.2.5 Hackman og Oldham



Figur 6: Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 247)

Motivasjonsmodellen til Hackman og Oldhams fokuserer på hvordan arbeidsoppgaver bør utformes for å fremme både jobbtilfredshet og høy ytelse. Modellen legger vekt på at oppgaver skal utformes slik at de fremmer tre kritiske psykologiske tilstander: følelsen av å utføre meningsfulle oppgaver, følelsen av personlig ansvar for resultatene, og kunnskap om resultatene av arbeidet. Oppgavens identitet, som omfatter det å se en helhet fra start til slutt, og oppgavens betydning, som vektlegger dens viktighet for organisasjonen og andre personer, er essensielle for å skape en opplevelse av meningsfullhet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 246-247).

Et sentralt aspekt ved modellen er at den tilrettelegger for varierte oppgaver og at oppgavene oppleves som betydningsfulle. Dette sikrer ikke bare identifikasjon med oppgaven, men også opplevd meningsfullhet, noe som fører til høyere ytelse, stor jobbtilfredshet, og en dypere tilfredsstillelse av vekstbehov.

Modellen understreker viktigheten av at ansatte mottar tilbakemeldinger som gjør dem i stand til å vurdere kvaliteten på eget arbeid, noe som forsterker deres motivasjon og ytelse.

Hackman og Oldhams forskning har vist at slik arbeidsdesign kan ha stor innvirkning på arbeidstakeres motivasjon. De fremhever viktigheten av at jobbene tilrettelegger for personlig vekst og utvikling, og at ansatte får klare og direkte tilbakemeldinger på sitt arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 247).

2.2.6 Kottermodellen

Kottermodellen, detaljert beskrevet i Kotters bok "Leading Change" (1996), fremhever en trinnvis modell byttet opp rundt åtte trinn som sammen utgjør en plan for hvordan organisasjoner kan oppnå suksessfull endring i organisasjoner:



Figur 7: Kottermodellen (Kotter, 1996)

Kotter fremhever blant annet følgende:

- Bygg en maktkoalisjon: Dette understreker viktigheten av å samle en gruppe med tilstrekkelig makt til å lede endringen. Dette trinnet innebærer å samle ledere og nøkkelpersoner som deler en forpliktelse til endring og som kan arbeide sammen for å fremme endringsprosessen (Kotter, 1996, s. 34-52)
- Bemyndiggjør ansatte slik at de kan handle i tråd med visjonen: Det er viktig å fjerne hindringer som kan undergrave endringsvisjonen. Dette inkluderer å endre strukturer eller systemer som saboterer transformasjonen (Kotter, 1996, s. 88-103)
- Ikke ta seieren på forskudd: Etter de første suksessene, er det viktig å benytte den oppnådde troverdigheten til å gjøre endringer i systemet, strukturer og rutiner som ikke passer inn i visjonen, samt å sikre at endringene ikke bare er kortsiktige, men at de gradvis blir integrert i organisasjonens kultur. (Kotter, 1996, s. 119-136)

- Forankre nye tilnærminger i kulturen: Den siste fasen fokuserer på å gjøre endringene varige ved å forankre dem i bedriftskulturen. "Forankre nye tilnærminger i kulturen" innebærer å sikre at endringene blir en del av kjerneverdier, normer og daglig praksis, og at de støttes av suksesshistorier og resultater (Kotter, 1996, s 137-150).

Kotter argumenterer for at de fleste endringsinitiativer mislykkes fordi de ikke fullfører alle stegene nødvendige for å overvinne motstand mot endring, og å forankre nye praksiser i organisasjonens kultur (Kotter, 1996).

3. Metode

3.1 Utforming av problemstilling

Vi var tidlig bestemt på at temaet skulle omhandle innhenting av etterretningsinformasjon fra operative tjenstepersoner. Vår motivasjon har sin bakgrunn både i tidligere arbeidsoppgaver som operative tjenstepersoner på grensen og i nåværende arbeidsoppgaver i Tolletaten. Vi mener innhenting av etterretningsinformasjon er en svært viktig del av det å kunne ha en så målrettet kontroll som mulig, noe som igjen er en viktig del av Tolletatens strategi (Prop 237 L (2020-2021), s. 23). Problemstillingen vår fokuserer derfor på å undersøke prosessene rundt innhenting av etterretningsinformasjon blant operative tjenstepersoner. Ved å adressere denne problemstillingen, ønsker vi å bidra til en dypere forståelse av faktorer som kan forbedre innrapporteringen.

3.2 Design og metode

Ifølge Jacobsen vil man oppnå høy grad av presisjon dersom man velger et intensivt opplegg og går i dybden på en problemstilling (Jacobsen, 2022, s.100).

For et intensivt opplegg vil det være naturlig å se mot kvalitativ metode, hvor innsamlingen av data gjerne foregår i form av tekster og ord (Jacobsen, 2022, s. 157). Ut fra vår problemstilling så vi det naturlig å velge «Små-N-Studier», som forsøker å belyse et fenomen fra flere ulike ståsteder og vektlegger fenomenet i større grad enn konteksten (Jacobsen, 2022, s.117). Tolletatens tjenestesteder deles naturlig basert på geografi (og trafikkmengde), og det vil være naturlig å rette undersøkelsen mot flere av våre lokasjoner for å få en rikere beskrivelse av problemstillingen vår på tvers av lokale arbeidsforhold. Vi valgte et utvalg på seks personer med geografisk spredning, hvorav 4 menn og 2 kvinner. De oppga at de så og si utelukkende har arbeidet med operativ grensekontroll. Den med kortest tid i etaten har arbeidet i ni år, og den med lengst fartstid har jobbet i etaten i 18 år. Gjennomsnittlig ansettelsestid til de seks informantene er 12 år. Alle informantene har erfaring med både ny og gammel rapporteringsløsning.

3.3 Datainnsamling

Innsamling av kvalitative data gjøres i hovedsak med fire forskjellige metoder: Eksisterende kvalitative kilder, det individuelle åpne intervjuet, fokusgruppeintervju og observasjon (Jacobsen, 2022, s. 157). Vi mente at ansikt-til-ansikt intervju ville være den beste måten å innhente informasjon for oss, for å få en god flyt i samtalen og muligheter for å stille

oppfølgingsspørsmål fortløpende under intervjuet. Jacobsen skriver at dersom man er interessert i den enkeltes forståelse av et fenomen, er det individuelle, åpne intervjuet best egnet (Jacobsen, 2022, s. 163). Ansikt-til-ansikt er metoden som tradisjonelt sett er mest utbredt, og den som gir best flyt i samtalen og skaper best tillit og åpenhet (Jacobsen, 2022, s.165). Siden det var stor geografisk avstand mellom oss og intervjuobjektene, vurderte vi det slik at intervjuer på Teams (video) ville være mest hensiktsmessig.

Ved gjennomføring av intervjuene valgte vi å notere underveis i intervjuene, fremfor å ta opptak av hele intervjuet. Grunnen til dette var at vi følte vi hadde god kapasitet under intervjuene til at en fast person kunne gjennomføre intervjuet, samtidig som to andre noterte fortløpende underveis. Vi kunne da underveis unngå å notere ned informasjon som ville identifisere intervjuobjektet eller andre personopplysninger. Vi diskuterte mulige ulemper denne metoden har, der vi kan miste detaljer, nøyaktighet ved direkte sitat, nyanser av informasjon og utfordringer med objektivitet med tanke på hva som velges å notere. Vi mente allikevel at siden vi var to personer som noterte ville disse ulempene sannsynligvis være minimale veid opp mot personvernet til den enkelte ved opptak.

Intervjuobjektene ble informert om denne noteringen, anonymisering av innhold og at de når som helst kunne velge å trekke seg fra å være et intervjuobjekt.

I vår oppgave valgte vi å ha en semi-strukturert intervjuguide. For å ikke lukke datainnsamlingen valgte vi å ha åpne spørsmål, med noen «hjelpespørsmål» som kunne hjelpe objektet med tankeprosessen underveis (Jacobsen, 2022, s. 167). Vi valgte denne metoden fordi vi ønsket å ha en rød tråd gjennom alle intervjuene, både med tanke på tema på forskningsspørsmål og hvordan vi skulle sammenstille og sammenligne svarene i den senere analysen.

3.4 Utvalg

I vår oppgave endte vi opp med seks personer. Bakgrunnen for dette ble gjort både i forhold til tilgjengelig tid og ressurser, men også fordi vi mente at flere objekter ikke ville gi oss ytterligere informasjon og dermed er metningspunktet nådd (Jacobsen, 2022, s. 203).

Etter en helhetlig vurdering endte vi med å ekskludere tjenestepersoner som har etterretningsarbeid som deler av sin arbeidsbeskrivelse eller har lederoppgaver. Dette var fordi vi mente dette kunne gi utslag på svarene som ikke er representativt for gjennomsnittet

av tjenestepersoner. Vi valgte også å ha med tjenestepersoner som både har erfaring med det nye og gamle verktøyet for å skrive etterretningsrapporter, for å kunne belyse endringen i antall som blir skrevet og forskjellene mellom de to systemene.

3.5 Analyse av datamateriale

Etter å ha laget skriftlige referat fra hvert intervju var vi avhengige av å systematisere og kategorisere de ulike informasjonselementene i den hensikt å identifisere mønstre som kunne lede til ny innsikt om vår problemstilling.

Ved gjennomgang av innsamlet data fra intervjuer er det benyttet tematisk analyse for å identifisere ulike temaer og fellestrekk som informantene fremhever. Notatene fra intervjuene ble samlet i et regneark, der alle svarene ble listet samlet ved siden av hverandre. Dette ledet til at vi kunne samle og kategorisere svarene.

3.6 Validitet og reliabilitet

3.6.1 Validitet

Validitet deles gjerne inn i intern og ekstern gyldighet og relevans.

Intern gyldighet går på om de konklusjonene vi trekker har dekning i dataene som er samlet inn (Jacobsen, 2022, s. 17). Det er blant annet viktig å stille seg spørsmålene om objektene er representative for virkeligheten, om vi har fått tak i de riktige kildene eller om kildene snakker sant (Jacobsen, 2022, s. 240-241). Det er vanskelig for oss å være helt sikre på at objektene vi intervjuer snakker sant og ikke holder tilbake informasjon som er viktig, men vi har forsøkt å fortelle alle objektene at informasjonen er anonym og lagt til rette for at det som blir sagt ikke skal kunne spores tilbake til dem. Vi håper dette er nok til å motivere tjenestepersonene til å snakke så sant og åpent de kan om temaet. Vi mener derfor at dataene vi har samlet inn er korrekte og gir et godt bilde av virkeligheten blant operative tjenestepersoner og dermed har intern gyldighet.

Ekstern gyldighet og relevans går på om konklusjonene vi trekker i undersøkelsen kan overføres til andre sammenhenger (Jacobsen, 2022, s. 17). Underveis i undersøkelser vil man som regel vurdere om det man undersøker også gjelder for andre forhold (Jacobsen, 2022, s. 256).

I vår oppgave har vi også vurdert dette og mener flere av våre funn er overførbare både til andre sammenhenger i Tolletaten, men også for andre organisasjoner. Dette er noe vi kommer nærmere tilbake til senere i oppgaven.

3.6.2 Reliabilitet

Vi må også være klar over våre holdninger og verdier vi tar med oss inn i forskningen. Når vi forsker på tematikk i egen etat, er det svært viktig at vi er åpne og tydelige på vår bakgrunn (Jacobsen, 2022, s.60). Det at vi undersøker vår egen etat kan ha både fordeler og ulemper. Vi kjenner vår egen organisasjon svært godt, noe som leder til at vi har god tilgang til informasjon.

Ved at vi også er «insidere» kan vi bidra til en større fortrolighet med våre informanter enn dersom noen utenforstående hadde utført intervjuene. Det er derfor avgjørende at vi er bevisste på vår bakgrunn og mulige forutinntatthet som kan påvirke hvordan vi samler inn og tolker data (Jacobsen, 2022, s. 59-60). Da vi laget intervjuguiden, var vi bevisste på å lage åpne spørsmål og gjorde en vurdering av hvert spørsmål om dette kunne mistolkes eller måten spørsmålene var utformet på kunne lede informantene til et svar. Vi gjennomførte også et prøveintervju før endelig versjon av intervjuguiden var fullført for å teste ut om spørsmålene eller måten vi stilte spørsmålene på kunne forme svarene i noen grad.

Som ansatte i Tolletaten, og spesielt med roller som fagleder i operasjonssenter og seniorrådgivere i IT-divisjonen og etterretningsdivisjonen, er vi bevisste på at vår posisjon kan påvirke hvordan informantene responderer i intervjuene. Den interne kjennskapen og tilliten vi normalt nyter godt av, kan også føre til at informantene enten er mer åpne eller tvert imot, forsiktige med å uttrykke kritiske synspunkter på grunn av bekymringer om konsekvenser.

3.7 Etikk

Det er svært viktig å følge etiske retningslinjer for forskning. Dette er i Norge også nedfelt i forskningsetikkloven som har som formål å «... bidra til at forskning i offentlig og privat regi skjer i henhold til anerkjente forskningsetiske normer.» (Forskningsetikkloven, 2018, §1). Det stiller veldig strenge krav til innhenting og lagring av data og vi må derfor sikre at vi ivaretar informasjonen vi innhenter fra informanter på en sikker og god måte (Jacobsen, 2022, s. 52). I starten av alle våre intervjuer, hadde vi en gjennomgang med informantene om hvordan vi

samlet inn dataene ved hjelp av notater underveis i intervjuet og det ikke ble notert ned noe som kan identifisere informantene i ettertid. Vi presiserte også at dette var helt frivillig å delta på og at de både under og etter intervjuene kunne trekke seg, dersom de ønsket. Jacobsen skriver at å studere sin egen organisasjon har sine utfordringer (Jacobsen, 2022, s. 59). Vi har derfor diskutert dette mye innad i gruppen vår med tanke på mulighetene for å ubevisst påvirke svarene vi får. Vi har forsøkt å være svært bevisste på både hvordan vi utformer spørsmålene og hvordan vi kommuniserer med informantene slik at dette påvirkes i minst mulig grad. Det er uansett vanskelig å være helt sikre på om vår bakgrunn påvirket resultatet i noen grad.

4. Empiri

For å tilnærme oss problemstillingen vår har vi inndelt intervjuguiden i fire kategorier. Disse er: generelt, endringer, organisatoriske faktorer og opplæring.

4.1 Generelt

Det ble stilt spørsmål om i hvilke tilfeller tjenestepersonene mener at man skal skrive en etterretningsrapport. Tre av informantene svarte ordrett at det burde være “lav terskel”, samtidig var en også ærlig på at hen ikke skrev noe særlig etterretningsrapporter selv. En gjenganger som går igjen hos alle seks er at etterretningsrapport bør skrives for å bidra til etatens kollektive informasjonsbank slik at kontrollvirksomheten blir så spisset som mulig. Informantene oppga at dette gjøres ved at de legger inn informasjon om kjente eller ukjente aktører, eller ny modusinformasjon. En av informantene sa at hen ønsker å legge inn informasjon slik at andre kollegaer ikke bør bruke like mye tid på samme objekt ved et senere tilfelle, eksempelvis etter en kontroll uten funn av regelverkstridige varer.

Det ble videre stilt spørsmål om det er tilfeller hvor de tenker de burde ha skrevet en etterretningsrapport, men *velger* å ikke gjøre det. Informantene delte seg innledningsvis ved at tre svarte ja, og tre svarte nei. Samtlige oppga også at det var tilfeller der dette ikke ble gjort på bakgrunn av lite ressurser. Ved oppfølgingsspørsmål er det en som svarte at det kan ta opptil et par uker før rapporten er ferdig, men at den ble laget til slutt. En annen svarer at hen i mange tilfeller kun sender informasjonen ubearbeidet over til lokal etterretningskontakt.

En tredje informant sa at det på bakgrunn av ressursituasjonen ofte ble utsatt å skrive etterretningsrapport frem til neste vakt. En annen sa at hen tenker at det skal bli gjort ved neste vakt, men at det ofte “koker bort i kålen”. En tredje ga uttrykk for en opplevd følelse av at det ikke arbeides hvis man ikke er til stede i gata for å utføre kontroller; “Det å sette seg ned skal vi ikke”.

På spørsmål om hvorfor de tror vi skriver etterretningsrapporter ble det svart litt ulikt, samtidig er essensen i det som alle informantene sa stort sett sammenfallende. De tenker at det skrives etterretningsrapporter for å “styrke eller svekke mistanken om kontrollobjekter i fremtiden”, “målrettet utplukk”, “stoppe smugling”, og rett og slett “spille hverandre gode”. En oppsummering av det de sa er at etterretningsrapporter bidrar til å dokumentere og dele informasjon slik at Tolletaten er bedre rustet til å utføre sitt kontrollarbeid. Informantene ble så stilt spørsmål om hva de vet hva etterretningsrapportene de skriver brukes til i andre deler

av etaten. Samtlige sa nei, at de ikke visste dette. En informant sa at hen er blitt bedt om å produsere, så får “den andre enden” sile ut og styrke informasjonen. En annen oppga at hen håper at det brukes til å “se det store bildet”, men føler at hen ikke har fått mye konkret tilbake. En tredje, som oversender informasjon til EKON fremfor å skrive selv, opplevde å få tilbakemeldinger derfra.

Neste spørsmål var hvilken nytteverdi informantene opplevde at etterretningsrapportene som ble skrevet fikk. Et svar var at det var viktig å fylle på med informasjon, og at vi nå “har et ganske tomt system som vi må fylle opp for å få noe informasjon å bruke”. En annen ga uttrykk for at det “forhåpentligvis sitter noen som fanger det opp og produserer noe som kan komme tilbake til oss på gulvet”. Samme informant sa litt senere at “erfaringsmessig føler jeg ikke å ha sett nytten av alt jeg har produsert”. En tredje sa at hen *«håper den blir brukt av etterretningsdivisjonen, ellers er det ingen vits»*.

Når de ble spurt om hva som skal til for at de skal skrive flere etterretningsrapporter enn de gjør i dag fokuserer de informantene på forskjellige ting. Tre informanter ønsker seg bedre opplæring, en spesifiserer at hen ønsker seg et oppfriskningskurs og at det er utfordrende at man blir overlatt til seg selv etter en kort virtuell gjennomgang. En sa at brukervennligheten til systemet er en hindring, samtidig som det er en rekke føringer på hvordan informasjonen skal legges inn og klassifiseres. Relatert til samme spørsmål sa to informanter at de egentlig bør gå i seg selv og legge listen lavere, men at et økt fokus på viktigheten av etterretningsrapporter og hva det blir benyttet til, og ikke minst tilbakemelding på det de produserer vil øke motivasjonen.

4.2 Endringer

Vårt forskningsspørsmål gikk ut på å få innsikt i hvilken oppfatning informantene har om det blir skrevet likt, færre, eller flere etterretningsrapporter i dag sammenlignet med hva de gjorde tidligere med PUS-systemet.

Vi spurte informantene om hvor mange etterretningsrapporter de anslo at de skriver i løpet av en måned. Ingen hadde et helt klart svar på dette, men en anslo at hen skrev en i måneden, og to anslo at de skrev to per halvår. Samtidig var det en som sa at hen skrev cirka fire per måned. Når de ble spurt om hvor mye de skrev med tidligere IT-system oppgav kun en at hen skrev like mye før som nå, og lå i snitt på fire i måneden. Resterende oppga at de skrev

betraktelig mer tidligere. En informant trakk også frem at de nye IT-systemene leder til at mye av den samme informasjon må legges inn flere ganger i ulike systemer.

På spørsmål om de generelt tror antall registreringer har gått opp eller ned tror flere at det er en nedgang, men at det kan virke som at det er på vei opp igjen nå ved at man har kommet ut av “boblen” og er blitt mer “varme i trøya”. De ble så spurt om hva de mente var årsaken til en eventuell endring, la flere av informantene vekt på at det er frykt for nytt system, og at opplevelsen av at opplæringen i forkant har vært for dårlig. Samtidig er det en stor enighet om at det er for rigid regelverk for skriving, noe som leder til at det blir “for komplisert og omfattende”. “Småfeil eller justeringer blir for tidkrevende, og det å rette opp småting føles unødvendig”. “Forrige gang jeg skrev etterretningsrapport kom den i retur to ganger fra “kvalitetssikrer”, og det virker da enklere å bare droppe det”.

4.3 Organisasjonelle faktorer

Det er i hovedsak to fokusområder vi har valgt å legge vekt på. Vi lurte på om operative tjenestepersoner kjenner til hvordan etaten er organisert med tanke på etterretningsarbeid, om de kjenner til planlagte endringer av organisasjonen og om dette har noen direkte påvirkning på om de skriver etterretningsrapporter.

Videre har vi sett på om lokal organisasjon har føringer, holdninger, legger til rette for, eller har annen påvirkningskraft på operative tjenestepersoners valg om å skrive etterretningsrapport.

4.3.1 Tolletatens organisering av etterretning

Fem informanter sa at de verken ser eller hører noe fra sentral og regional etterretning og mener disse funksjonene bør være mer synlig for operative tjenestepersoner. To informanter foreslo at personer fra sentral etterretning oftere bør stille opp i passende fora for å fortelle litt om saker og hva de jobber med som omhandler tjenestepersonenes lokale område.

Fem informanter sa også at de mener avstanden mellom operative tjenestepersoner og regional og sentral etterretning er for stor, der en informant kommenterte at «*dersom man setter ansikt på personer, får man det litt nærmere på seg*». En informant stilte et åpent spørsmål om det skal være kort avstand mellom sentral etterretning og operative tjenestepersoner eller om operative tjenestepersoner kun skal forholde seg til EKON

Når det gjelder EKON er det enighet blant alle informantene at dette er en svært viktig funksjon som de samarbeider tett med og som både beriker etterretningsrapporter før de skrives, og at nye etterretningsrapporter blir produsert i etterkant med bakgrunn i eksisterende informasjon.

4.3.2 Lokal organisasjon og føringer

Når vi så nærmere på den lokale organisasjonen, så vi at det var en del ulikheter på de forskjellige tjenestestedene. Det var kun to tjenestesteder som hadde fått føring fra lokal ledelse om at etterretningsrapporter er en viktig oppgave og skulle prioriteres, derav ett sted som i tillegg hadde fått føring om hva slags modus man spesifikt skulle se etter.

Når vi spurte om hva slags holdning det er lokalt i den enkeltes miljø til å prioritere og skrive etterretningsrapporter, var det kun to informanter som sa at dette var noe som ble prioritert. En informant sa at de yngre tjenestepersonene hadde det som prioritet, mens de eldre ikke gjorde det. En informant sa at det tidligere var en negativ holdning til å skrive etterretningsrapport, men at dette nå tilsynelatende var under endring til å bli mer positivt vinklet. To informanter sa at dette var sett på som et «*nødvendig onde*» og at det derfor var en nedprioritert oppgave.

Til tross for at enkelte ser på dette på en slik måte, var det ingen informanter som hadde fått noe negativ påvirkning fra kollegaer eller ledere mot å skrive etterretningsrapporter. Det var derimot kun to informanter som hadde opplevd å få positiv tilbakemelding på å skrive en etterretningsrapport.

Når det gjelder tilgjengelig tid eller ressurser for å skrive etterretningsrapporter, var det kun to informanter som sa at det legges til rette for dette på tjenestestedet. Fire informanter sa at det ikke settes av noe tid i løpet av en arbeidsdag og at det er opp til den enkelte tjenestepersonen å finne tid selv, uten at dette gikk ut over ordinære oppgaver. Alle disse fire sa at det er stort fokus på å produsere beslag i en hektisk hverdag noe som gjør at å skrive etterretningsrapporter blir nedprioritert eller utsatt.

Helt til slutt i intervjuene stilte vi informantene et åpent spørsmål om hva som skal til for at den enkelte informant skal skrive flere etterretningsrapporter var det tre informanter som sa de ønsket et økt fokus fra lokal ledelse på det i form av statistikk for å få det litt mer «*i fleisen*», som en informant kommenterte. En informant påpekte i denne sammenheng at det er viktig at

det ikke kommer noe krav på antall etterretningsrapporter som skrives, men kun et økt fokus på generell statistikk.

4.4 Opplæringens rolle

Undersøkelsen vår viser at både kvaliteten og tilgjengeligheten på opplæring var viktige temaer blant de seks informantene. Flertallet uttrykte et behov for en mer praktisk og håndgripelig opplæringsmetode. Uttrykk som "kun e-læringskurs, lær dere selv," gjenspeiler en utbredt misnøye med den digitale opplæringsmetoden. Fem av seks informanter mente at opplæringen var utilstrekkelig og overflattisk, spesielt i forhold til klassifisering og oppbygging av etterretningsrapporter. En informant beskrev opplæringen som "forferdelig dårlig," og pekte spesielt på mangelen på praktiske øvelser som en betydelig svakhet.

En majoritet, fire av seks informanter, foretrakk fysisk opplæring fremfor digitale alternativer, og argumenterte for at dette ville forbedre deres forståelse av systemene. "Fysisk opplæring med praktiske oppgaver ville vært mye bedre", var en tilbakevendende kommentar som understreker verdien av direkte interaksjon og øyeblikkelig tilbakemelding.

Det var også et klart behov for opplæring tilpasset de spesifikke utfordringene informantene møtte, spesielt når det gjaldt å bygge opp en etterretningsrapport. Fire av informantene fant skriveprosessen vanskelig, spesielt det å formulere og strukturere en etterretningsrapport. Å kommunisere klart samt å bygge en god etterretningsrapport er en stor utfordring var en mening som ble delt av flere, og som peker mot et behov for mer praksis og støtte i skriveprosessen.

Tre av seks informanter bemerket at tilgjengeligheten av opplæring påvirket deres evne til å skrive etterretningsrapporter. "Hadde det vært mer opplæring fra starten, hadde kanskje flere følt seg kompetente til å skrive etterretningsrapporter", bemerket en informant. Bare én informant nevnte at opplæringen dekket for mange systemer på en gang, noe som tyder på at overveldende informasjonsmengde kanskje ikke var et gjennomgående problem.

På spørsmål om positive aspekter ved opplæringen, ga tre informanter ingen positive kommentarer, mens andre fremhevet lokal kursvirksomhet og tilgang til kompetanseportalen som verdifulle ressurser, selv om de også mente disse var utilstrekkelige.

Det var et ønske fra flere om å flytte fokus fra digitale kurs til mer praktisk opplæring. "Virker som om de som sitter sentralt tror det er enkelt å ta seg tid til å lære seg dette skikkelig", kommenterte en informant.

5. Drøfting

Oppgavens problemstilling er få finne ut av *hvilke faktorer som påvirker hvorvidt operative tjenestepersoner på landevei skriver etterretningsrapporter eller ikke*. For å svare på denne problemstillingen har vi valgt å dele drøftingen inn i faktorer som hemmer eller fremmer at tjenestepersoner skriver etterretningsrapporter.

5.1 Faktorer som fremmer rapportering

5.1.1 Tjenestepersoner rolle som leverandør av etterretningsinformasjon

Av empirien kommer det frem at Tolletaten arbeider etter de samme etterretningsfaglige grunnprinsippene som en rekke andre myndigheter gjør. Det tjenestepersoner legger inn i systemet samsvarer det med hva tilsvarende myndigheter også legger inn, med hensikt å tilføre informasjon inn i et samlet system slik at det senere kan gjenbrukes. Fokuset fra informantene er hvordan de selv kan gjenbruke informasjonen lokalt og ønsker å bidra til en felles informasjonsbank som vil kunne gi dem en fordel i en kontrollsituasjon. Dette samsvarer med det Buckley (2014) skriver om hva som bør tilføres i systemet, og hva hensikten bør være. Dette kommer frem ved at de eksempelvis sier at de ønsker å ha «målrettet utplukk» som kan bidra til å «stoppe smugling». Ut fra hva de sier at det virker det som om de ikke tar inn over seg det potensialet som ligger i videre bearbeidelse og berikelse andre steder i organisasjonen. Som Buckley (2014) skriver kan det virke som at det er en manglende forståelse av hva som er etterretning og hva den kan bidra med når det settes i et større system.

Informantene ga uttrykk for at det skal være «lav terskel» for å opprette etterretningsrapport, men i videre dialog fremkom det at de aller fleste har hatt en nedgang etter innføring av nytt system. En av informantene oppga at det i noen tilfeller kan ta opp til noen uker før etterretningsrapporten blir opprettet, noe som er problematisk ved at et sentralt grunnprinsipp innen etterretning er at relevant informasjon må ut til rett tid, hvis ikke kan den miste sin verdi slik etterretningsdoktrinen beskriver (Politiets etterretningsdoktrine, 2014).

Under intervjuene ble det tydelig at tjenestepersonene anerkjenner viktigheten av etterretningsrapporter for å effektivisere og forbedre etatens aktiviteter. En informant understreket spesifikt at rapportene er kritiske for å "styrke eller svekke mistanken om kontrollobjekter i fremtiden." Denne erkjennelsen indikerer det Jacobsen og Thorsvik (2022)

beskriver som høy valens i betydningen at tjenestepersonene ser den direkte verdien deres arbeid har for organisasjonen.

På spørsmål om motivasjonen bak skriving av etterretningsrapporter, var det enighet blant informantene om at rapportene ikke bare bidrar til strategiske beslutninger, men også styrker samarbeid og fellesskap ved å "spille hverandre gode." Den generelle oppfatningen er at etterretningsrapporter er viktig for å dokumentere og dele viktig informasjon som gjør Tolletaten bedre i stand til å utføre sitt kontrollarbeid, noe som underbygges av empirien om at de er ute av "boblen" og er blitt mer "varme i trøya".

5.1.2 Lokal etterretningskontakt

Det virker som at alle informantene er fornøyde med informasjonen og støtten de får fra lokal EKON. Ved at EKON er etablert for å være et bindeledd i organisasjonen kan en løsning være at de i større grad bidrar til å formidle informasjon til tjenestepersoner om hva sentral etterretning arbeider med og hva de kan bidra med. Sentral etterretning bør være mer relevant for tjenestepersonene ved at de bidrar med etterretning som det er mulig å agere på, ikke bare overordnede trusselvurderinger, samtidig er det viktig at sentral etterretning tar inn over seg EKON sin betydning for operative tjenestepersoner, og at det er god informasjonsflyt fra det sentrale til det lokale. Basert på hva Stenslie et.al (2019) skriver så vil bedre kommunikasjon og synliggjøring av hva sentral etterretning arbeider med bidra til at arbeidet de gjør ikke fremstår som et mysterium.

Ved at lokal EKON har en så viktig rolle i tjenestepersonenes oppfatning av etterretning er det avgjørende at sentral etterretning tydelig kommuniserer hva de kan bidra med ut til EKON og tjenestepersoner. Dette er viktig for å ivareta at det er en sammenheng mellom overordnede prioriteringer og hva tjenestepersonene faktisk skal innhente informasjon om.

5.2 Faktorer som hemmer rapportering

5.2.1 Manglende forståelse av etterretningsrapportens betydning i Tolletaten

Det vil være viktig at tjenestepersoner har bedre forståelse av sin rolle som innhenter av «råinformasjon» og hvilken avgjørende rolle dette kan ha i et større «puslespill», for at de skal få større eierskap og motivasjon til å bidra. Dette underbygges av det Buckley (2014) skriver om informasjonsinnhenting.

Som Stenslie et.al (2019) skriver så er tjenestepersoner den største innhentningskapasiteten etaten innehar, og operative tjenestepersoner i Tolletaten vil i henhold til Politiets etterretningsdoktrine (2014) stå for flere av delprosessene i etterretningshjulet i opprettelsen av en etterretningsrapport. Samtidig er det viktig at de tar inn over seg at de også er beslutningstakere på sitt nivå, da de selv velger om de vil agere på tilgjengelig informasjon, og eventuelt opprette etterretningsrapporter basert sine observasjoner. De vil med det ikke nødvendigvis følge alle leddene i etterretningsprosessen, men som Ratcliffe (2016) skriver vil de manøvrere seg frem og tilbake i de ulike stegene.

Relatert til oppbygningen av etterretningsrapporter ga informantene uttrykk for at dette var «for komplisert og omfattende». Tolletaten følger et standardisert oppsett som i utgangspunktet er designet slik at de som benytter seg av rapporten på et senere tidspunkt enkelt kan vurdere de ulike informasjonselementene som er lagt inn. Ved at de får en økt kunnskap om hvordan og hvorfor det skal gjøres slik vil det, basert hva Buckley (2019) skriver, gi en økt forståelse av oppsettet, og hvorfor det gjøres på en slik måte.

5.2.2 Lite kunnskap om etterretnings organisering i Tolletaten

Svarene fra informantene gir indikasjoner på at den generelle kunnskapen om etterretningsorganiseringen i Tolletaten er lav ved at de oppga å ha lite kjennskap til hvordan denne er strukturert og hva det jobbes med.

En informant oppga at «dersom man setter ansikt på personer får man det litt nærmere på seg», noe som indikerer at hen ønsker at sentral etterretning er mer til stede. Det virker derfor som om informantene opplever etterretning som det Stenslie et al. (2019) beskriver som et mysterium preget av hemmelighold. Dette kompliseres ytterligere ved at selve ordet etterretning har en svært bred definisjon, og spenner over alt fra prosess til organisasjon. Basert på dette er det mye som tyder på at de har varierende kunnskap om hvordan etterretningen er organisert i Tolletaten.

5.2.3 Fravær av tilbakemeldinger

Ingen av informantene hadde noe klart svar på hva de trodde at etterretningsrapportene ble benyttet til i andre deler av etaten, men de håpet at de ble benyttet videre blant annet «til å se det store bildet», men at de ikke følte at de fikk noe særlig tilbake, noe som samsvarer med

hva Buckley (2014) skriver om at det bør være klare retningslinjer på hva det bør skrives etterretningsrapporter på. Dette understøttes videre av Jacobsen og Thorsvik (2022, s. 273-275) ved at tydelig kommunikasjon og riktig kommunikasjonskanaler er kritisk for å opprettholde involvering og forståelse i organisasjonen. Hvis de får tydeligere forventninger som kommuniseres ut på en god måte kan det lede til at de skriver flere etterretningsrapporter.

Ut fra Ratcliffe (2016) sine poenger, vil tydeligere tilbakemeldinger kunne bidra til økt motivasjon. Ved at sentral etterretning følger opp og gir tilbakemeldinger på de rapportene som blir lagt inn i etterkant vil Tolletaten trolig i større grad få «gjenbrukt informasjonen», slik som Skår og Simenstad beskrev allerede i 2017. Dette vil trolig føre til at tjenestepersoner opplever å få noe tilbake. Mangelen på tilbakemeldinger forsterker følelsen blant informantene av at deres arbeid ikke bidrar til et større formål, noe som kan være demotiverende.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2022, s. 230-231), er motivasjon en kombinasjon av forventet resultat, verdien av resultatet, og troen på at innsats fører til resultat. Informantenes behov for forbedrede tilbakemeldinger speiler denne teorien. Dette antyder at uten tro på at innsatsen blir belønnet eller anerkjent, svekkes deres motivasjon.

Videre reflekterer informantenes frustrasjon over manglende tilbakemeldinger og usikkerhet om rapportenes effekt, et kritisk aspekt i Hackman og Oldhams teori om jobbmotivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 246-247). En informant nevnte: "erfaringsmessig føler jeg ikke å ha sett nytten av alt jeg har produsert". Ved at de gir uttrykk for å ikke se nytteverdien i det de leverer indikerer en mangel på den psykologiske tilstanden av faktisk kunnskap om resultatene, som er nødvendig for høy motivasjon.

Mangel på synlige og målbare tilbakemeldinger reduserer motivasjonen til å engasjere seg i rapporteringsprosessen, og tyder på en lav valens og forventning i henhold til forventningsteorien (Jacobsen & Thorsvik, 2022). Flere informanter påpekte en tidsforsinkelse med utsagn som " ... så koker det bort i kålen", som illustrerer deres opplevelse av lav forventning om at deres innsats fører til et meningsfylt resultat, noe som kan være demotiverende og forklarer hvorfor noen informanter nøler med å engasjere seg fullt ut i rapporteringen.

De empiriske funnene i lys av Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 247) viser et klart område for forbedring. Mangelen på konkrete tilbakemeldinger fra kvalitetssikrere og usikkerhet om hvordan etterretningsrapportene

benyttes "Jeg håper at det brukes til å 'se det store bildet', men føler at jeg ikke har fått mye konkret tilbake", signaliserer et brudd på modellens prinsipper om at arbeidstakere bør ha faktisk kunnskap om resultatene av deres arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 247). Dette skaper en situasjon hvor ansatte ikke opplever de kritiske psykologiske tilstandene som er nødvendige for høy motivasjon og jobbtilfredshet.

Videre belyser empirien hvordan fraværet av effektive tilbakemeldingskanaler kan redusere ansattes vilje til ytelse, da de ofte føler at deres innsats er forgjeves eller ikke blir verdsatt. Dette har direkte implikasjoner for deres jobbtilfredshet og engasjement i arbeidsoppgavene, noe som er i tråd med teorien om at klare og direkte tilbakemeldinger er avgjørende for ansattes følelse av meningsfullhet og ansvar overfor sine oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 247).

Avslutningsvis kan Maslows teori om behovshierarkiet bidra til en dypere forståelse av hvordan anerkjennelse og tilbakemeldinger på arbeidet påvirker ansattes motivasjon og selvpoppfatning. Ifølge Maslow utgjør behovet for anerkjennelse et kritisk stadium i hierarkiet, der individer søker tilbakemelding på utført arbeid som er avgjørende for å bygge selvtillit (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 233).

Når ansatte ikke mottar tydelige og konstruktive tilbakemeldinger om deres arbeid, som i tilfellet med etterretningsrapportene i Tolletaten, står de overfor utfordringer i å oppfylle sine anerkjennelsesbehov. Dette kan føre til en følelse av usynlighet og undervurdering som kan hindre deres progresjon mot høyere nivåer av behovshierarkiet, spesielt selvrealisering. Uten anerkjennelse kan ansatte føle at deres bidrag ikke verdsettes, noe som demper deres motivasjon til å engasjere seg ytterligere eller innovere i sine roller.

5.2.4 Kvalitetssikrer: Mangelfulle tilbakemeldinger

Videre viser empirien at det kommer tydelig frem en frustrasjon knyttet til mangelen på konkrete tilbakemeldinger og synlighet for hvordan deres innsats blir benyttet videre i organisasjonen. Dette svekker valensen, verdien de ansatte tillegger de forventede belønningene, som er avgjørende for å motivere til videre innsats (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 230). Når tjenestepersonene uttrykker at rapporter blir sendt i retur mange ganger, og kommer med utsagn som at det er "enklere å bare droppe det", reflekterer dette en lav forventning om at deres innsats vil resultere i noe verdifullt, noe som er kritisk ifølge forventningsteorien (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 230-231). Dette underbygger viktigheten av klare og funksjonelle tilbakemeldingssystemer som kan forbedre både forventning om og

valens av arbeidsresultatene ved å sikre at ansatte forstår hvordan og hvorfor deres arbeid bidrar til organisasjonens mål.

Instrumentalitet, eller troen på at oppnåelse av et spesifikt resultat faktisk vil føre til en belønning, påvirkes negativt når ansatte ikke ser den faktiske bruken av deres arbeid. Mange ansatte kjenner ikke til eller ser ikke den faktiske bruken av deres arbeid, noe som ytterligere reduserer deres motivasjon og den oppfattede verdien av deres arbeidsoppgaver. Dette er i tråd med Jacobsen & Thorsvik (2022, s. 231) som påpeker at både troen på at innsats fører til resultat og oppfatningen av at disse resultatene blir verdsatt og belønnet, er essensielle for motivasjon.

Mange av de utfordringene som blir beskrevet i sitatene peker direkte mot hygienefaktorene i Herzbergs teori. Disse faktorene inkluderer forhold som ikke direkte bidrar til økt motivasjon, men hvis de håndteres dårlig, fører de til misnøye (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 244).

Problemene med IT-systemets brukervennlighet og strukturen i etterretningsrapportene ved at "det er et rigid system som vi ikke forstår," og "får tilbake rapporten flere ganger og forstår ikke hvorfor eller hva som er feil" er typiske eksempler på dårlig håndterte hygienefaktorer. Disse barrierene skaper frustrasjon og demotivasjon, noe som tydelig uttrykkes gjennom informantenes opplevelse av systemet som tidskrevende og unødvendig komplekst "Småfeil eller justeringer blir for tidkrevende".

På den andre siden viser sitatene også en mangel på effektive motivasjonsfaktorer.

Motivasjonsfaktorer i Herzbergs teori, som involverer elementer som gir jobbtilfredshet gjennom anerkjennelse, prestasjoner og personlig vekst, ser ut til å være fraværende (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Informantene uttrykker vanskeligheter med å formulere og strukturere etterretningsrapporter "Å kommunisere klart og bygge en god etterretningsrapport er en stor utfordring" noe som indikerer en mangel på opplæring i hvordan de kan mestre disse oppgavene effektivt. Det manglende systemet for tilbakemelding utover den negative kvalitetssikringen, bidrar også til en følelse av utilstrekkelighet og mangel på anerkjennelse.

Ifølge Herzbergs tofaktorteori, bør en ideell jobbsituasjon adressere både hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer for å skape et motiverende og tilfredsstillende arbeidsmiljø (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). De nevnte utfordringene i sitatene indikerer et klart behov for å forbedre både hygienefaktorene ved å revidere og forenkle IT-systemet og rapporteringsprosessene, og motivasjonsfaktorene ved å innføre mer støttende tiltak som effektiv opplæring og positiv feedback.

Funnene fra empirien som "forrige gang jeg skrev etterretningsrapport kom den i retur to ganger fra 'kvalitetssikrer', og det virker da enklere å bare droppe det" indikerer tydelige utfordringer med brukervennligheten og prosessen for oppbygging av etterretningsrapporter. Disse erfaringene, sammen med frustrasjonen over å måtte legge inn informasjonen i flere systemer, peker på en betydelig belastning på de ansattes arbeidssituasjon.

Abraham Maslows teori om behovshierarkiet foreslår at før mer avanserte selvaktualiserende og anerkjennelsesbehov kan oppfylles, må grunnleggende behov som sikkerhet og tilhørighet være tilfredsstilt (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 232).

5.2.5 Opplæring

Informantene trekker de frem at det har vært mangelfull opplæring i det nye systemet. Buckley (2014) skriver at dette er noe som kjennetegner mange organisasjoner som implementerer nye systemer. Det er forventet at brukerne vil lære seg det selv etter hvert, uten at det nødvendigvis er mer opplæring eller trening. I dialog med informantene gir de uttrykk for at de i utgangspunktet fikk innføring i IT-systemet, men ikke noe relatert til hvordan en etterretningsrapport faktisk skal bygges opp med struktur og klassifisering.

I empirien kom det frem at flere uttrykker en "fremmedfrykt" for det nye systemet. I henhold til teorien identifiseres frykt for det ukjente som en sentral årsak til motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 379). Dette fenomenet er spesielt relevant i organisatoriske endringsprosesser der overgangen til Tolletatens nye IT-system kan virke overveldende og skape usikkerhet blant de ansatte. Jacobsen og Thorsvik poengterer også at motstand mot endring ofte har sitt utgangspunkt i et forsvar av det kjente (2022, s. 378). Informantenes frykt kan derfor også tolkes som et forsøk på å opprettholde status quo og beskytte eksisterende arbeidsprosesser, som gir dem en følelse av mestring og tilhørighet. Denne tilknytningen til det kjente og frykten for å miste det kan forklare hvorfor endringsinitiativer ofte møtes med skepsis og motstand.

Misnøyen med digital opplæring og manglende praktisk opplæring "Fysisk opplæring med praktiske oppgaver ville vært mye bedre," og "kun e-læringskurs, lær dere selv" kan sees som en mangel på variasjon i kunnskapsoverføring. Hackman og Oldhams teori fremhever at oppgaver bør designes for å inkludere ulike typer kunnskapskrav (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 247). Dette kan tolkes som en nødvendighet for en blanding av teoretisk og praktisk læring,

noe som ikke bare ville bidra til økt jobbtilfredshet, men også større forståelse for oppgavens helhet.

Informantene oppgav at det er demotiverende å motta etterretningsrapportene i retur fra "kvalitetssikrer" for å måtte gjøre endringer, samtidig er det viktig at tjenestepersonene har en god nok forståelse av at «kvalitetssikrer» ivaretar viktige grunnprinsipper, og bidrar til at kvaliteten blir best mulig i den hensikt å unngå «garbage inn, garbage out» (Stenslie et al, 2019).

Videre indikerer den uttalte mangelen på opplæring i oppbygging av etterretningsrapporter, hvor det ble påpekt at det bare var gitt opplæring i IT-systemet og ikke i selve skriveprosessen. Manglende opplæring på oppbygging av etterretningsrapport, samt det generelle inntrykket av opplæringen som "forferdelig dårlig", er en betydelig svikt i å fremme identifikasjon med oppgaven. Ifølge Hackman og Oldhams modell er det å kunne se en oppgave fra start til slutt, og forstå dens relevans og betydning, avgjørende for å føle at arbeidet er meningsfullt (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 246-247). Uten ferdighetene som etterretningsrapportskriving krever, vil ansatte mangle en følelse av personlig ansvar for resultatene av sitt arbeid, noe som er kritisk for motivasjon.

Denne mangelen på tilstrekkelig opplæring undergraver ikke bare autonomien, men også de ansattes opplevelse av meningsfullhet i arbeidet og deres følelse av ansvar for arbeidets resultater. Når ansatte ikke forstår hvordan deres arbeid bidrar til organisasjonens mål, svekkes deres motivasjon og følelse av eierskap til resultatene, noe som er avgjørende for både personlig og profesjonell tilfredshet.

Oppgavens betydning kommer også til kort i beskrivelsene gitt i empirien, der operative tjenestepersoner opplever opplæringsopplegget som "dårlig tilpasset". Fire av seks informanter foretrakk fysisk opplæring fremfor digitale alternativer og argumenterte for at dette ville forbedre deres forståelse. Dette strider mot modellens vektlegging av oppgavens betydning (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 246). Når ansatte oppfatter at opplæringen ikke tar hensyn til deres spesifikke behov, kan dette føre til lavere opplevd betydning og dermed mindre jobbtilfredshet.

Modellen viser at tjenestepersoner må ha kontroll over og forstå sine arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 247). Når opplæringen mangler, begrenses de ansattes

mulighet til å utøve autonomi. Uten nødvendige ferdigheter kan ansatte ikke ta informerte beslutninger eller effektivt håndtere sine arbeidsoppgaver.

Tilbakemeldingen fra de som hadde gjennomgått praktisk opplæring understreker hvordan slike tiltak kan forbedre forståelsen av arbeidsoppgavene. Tre informanter ga ingen positive kommentarer på opplæringsløpet, mens de andre fremhevet lokal kursvirksomhet og tilgang til kompetanseportalen som verdifulle ressurser, selv om de også mente disse var utilstrekkelige. Dette bekrefter verdien av praktiske opplæringsselementer, selv i lys av generell utilfredshet med de andre opplæringskomponentene.

5.2.6 Føringer fra lokal ledelse

Kotters modell er spesielt utviklet for å guide organisasjoner gjennom prosessen med å oppnå suksessfull endring. Selv om modellen primært er rettet mot bredere organisatoriske endringer, er dens prinsipper også relevante og nyttige når det gjelder implementeringen av nye systemer, som i dette tilfellet med innføringen av et nytt e-rapportsystem i Tolletaten. Innføringen av et nytt system kan betraktes som en omfattende endring som påvirker både arbeidsprosesser og kultur innad i en organisasjon. I denne sammenhengen gir Kotters endringsteori en verdifull struktur for å forstå og lede denne prosessen, ved å sikre at endringen ikke bare implementeres teknisk, men også kulturelt i hele organisasjonen. Empirien tyder på at få tjenestesteder hadde klare føringer fra lokal ledelse om prioriteringen av etterretningsrapporter, noe som indikerer at en sterk og effektiv makt-koalisjon kanskje manglet i denne endringsprosessen. Kotter understreker viktigheten av å ha en koalisjon av nøkkelpersoner som ikke bare støtter endringen, men som også har makt til å drive den fremover (Kotter, 1996). I Tolletaten virker det som at innsatsen for å etablere en slik koalisjon enten var utilstrekkelig eller ujevnt fordelt, ettersom kun to tjenestesteder rapporterte om noen form for lederstøtte.

Et relevant eksempel på utfordringer i denne sammenhengen kan sees gjennom operative tjenestepersoners holdning til rapportering, som reflekteres i uttrykket "Det å sette seg ned skal vi ikke". Dette sitatet indikerer en kulturell eller operativ motvilje mot å prioritere tid til å skrive etterretningsrapporter. Det kan tolkes som et symptom på at lokale ledere ikke prioriterer denne oppgaven høyt nok, og at det dermed mangler en klar og sterk støtte fra ledelsen i forhold til viktigheten av å sette av tid til rapporteringsarbeidet.

Dette antyder at den sentrale ledelsen muligens ikke har lyktes helt med å bygge en robust makt-koalisjon som inkluderer lokale ledere, eller at koalisjonen ikke fullt ut har forstått eller forpliktet seg til endringsvisjonen. For å overkomme slike barrierer og sikre at nye systemer som et e-rapportsystem blir tatt i bruk på ønsket måte, kreves det at både sentral og lokal ledelse er engasjert og forpliktet. Dette inkluderer å kommunisere viktigheten av nye prosedyrer og sørge for at alle ledelsesnivåer er synkronisert i sin tilnærming og forventninger til endringsprosessen.

Flere informanter uttrykte frustrasjon over manglende opplæring, noe som peker på barrierer som hindrer dem i å handle effektivt i tråd med den nye visjonen om digital rapportering.

Kotter fremhever at det å fjerne slike hindringer er viktig for å fremme en vellykket endring (Kotter, 1996). Dette kan inkludere å tilby tilstrekkelig og gjentatt opplæring, noe som virker kritisk når ansatte føler seg overlatt til seg selv etter bare en kort virtuell gjennomgang.

Beskrivelsen av hvordan prosessen "koker bort i kålen" og at det kun var to informanter som sa at dette var noe som ble prioritert, reflekterer en situasjon hvor de tidlige stadiene av endringen kanskje ble feiret eller antatt som tilstrekkelige før de faktisk var fullstendig og varig implementert. Kotter advarer mot risikoen ved å ta seieren på forskudd i prosessen med endringer. Dette trinnet fremhever nødvendigheten av å fortsette arbeidet med å forandre arbeidsprosessen for å støtte den langsiktige visjonen, selv etter tidlige suksesser (Kotter, 1996). Dette trinnet krever vedvarende innsats og engasjement fra ledelsen for å sikre at nye praksiser blir normen.

Til slutt peker mangelen på bred støtte av de nye rapporteringsrutinene på en svikt i å forankre disse praksisene i organisasjonskulturen. Ifølge Kotter skal endringene bli en del av kjerneverdiene og de daglige rutinene i en organisasjon (Kotter, 1996). I Tolletaten, der noen ser på rapportering som "et nødvendig onde", er det tydelig at den nye praksisen ikke fullstendig har blitt en del av hvordan ting gjøres.

Empirien har avdekket noen mangler i hvordan ledelsen har prioritert og formidlet viktigheten av endringen. Disse funnene kan også analyseres i lys av Herzbergs tofaktorteori, (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 244-245). Mangelen på tilstrekkelig opplæring, hvor ansatte føler seg overlatt til seg selv etter bare en kort virtuell gjennomgang, kan sees som en mangel på kontroll over egen arbeidssituasjon, en kritisk hygienefaktor. Dette skaper en følelse av usikkerhet, som direkte påvirker de ansattes jobbtilfredshet ved å redusere deres evne til å utføre arbeidet tilfredsstillende.

Videre påpeker de operative tjenestepersonene at deres innsats ikke anerkjennes eller prioriteres, noe som fremstår som en svikt i motivasjonsfaktorene. Herzberg identifiserer anerkjennelse og muligheten for personlig prestasjon som sentrale drivere for jobbtilfredshet. (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 244-245). Når tjenestepersoner uttrykker at "det å sette seg ned skal vi ikke", reflekterer dette ikke bare en kulturell undervurdering av rapporteringsarbeidet, men også en mangel på anerkjennelse for godt utført arbeid. Dette kan demotivere ansatte fra å engasjere seg i rapporteringsarbeidet. Mangelen på prioritert oppgave og tilhørende anerkjennelse av arbeidet bidrar til en oppfattelse blant de ansatte om at deres innsats er underprioritert, noe som kan redusere deres motivasjon ytterligere.

6. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å få bedre forståelse for hvilke faktorer som gjør at operative tjenestepersoner på landevei skriver etterretningsrapporter eller ikke.

Resultatene viser at tjenestepersonene lokalt har liten kunnskap om både etterretningsorganisasjonen på sentralt og regionalt nivå og hvilken betydning en etterretningsrapport har for Tolletatens etterretning totalt sett. Dette virker til å ha innvirkning på den enkeltes motivasjon for å ta valget med å skrive en etterretningsrapport. På lokalt nivå virker det derimot som om de har stor nytteverdi av EKON. Nærheten og samspillet lokalt er tilsynelatende en av svært få kanaler der tjenestepersoner får informasjon om hva som skjer på etterretningssiden i Tolletaten.

Vi så også at føringer fra lokal ledelse på temaet etterretningsrapport er mangelfull på mange tjenestesteder. Tjenestepersoner på steder som har mottatt føringer, sier at dette har økt deres motivasjon til å prioritere å skrive etterretningsrapporter. På de tjenestestedene der føringer er fraværende ble det ytret ønske om større fokus på statistikk og avsatt tid og ressurser, uten at de nødvendigvis ønsket noe krav til antall etterretningsrapporter den enkelte skal skrive.

Til slutt viser resultatene våre at opplæringen var mangelfull. Det har vært liten eller ingen opplæring på hva en etterretningsrapport skal inneholde og hvordan informasjonen skal deles opp og vektet. Også opplæringen på E-rapport systemet virker å være mangelfull. Resultatene våre sier at for å gjennomføre en best mulig opplæring er det svært viktig at den som underviser selv er til stede for å kunne svare på spørsmål og veilede underveis i opplæringen og at dette helst bør gjøres med fysisk tilstedeværelse.

Referanser

Aleksandersen, David (2020). Hva skal til for å vellykket innføre et nytt system i din bedrift? Markedspartner. <https://blogg.markedspartner.no/ledelse/hvordan-lykkes-med-innforing-av-et-nytt-system-i-din-bedrift>

Buckley, John (2014). Managing intelligence. CRC Press. Taylor og Francis group.
Versjonsdato: 20130524.

Forskningsetikkloven. (2018). Lov om organisering av forskningsetisk arbeid. (LOV-2006-06-30-56). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23/>

Haugom, Lars, Stenslie, Stig, Vaage, Bright Harr. Etterretningsanalyse i den digitale tid (2019) (1. utg.) Fagbokforlaget, Vigmostad og Bjørke AS.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Jacobsen, Dag Ingvar (2022). Hvordan gjennomføre undersøkelser? (4. utg). Oslo, Norge: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2022). Hvordan organisasjoner fungerer (5. utg). Bergen, Norge: Bokforlaget

Johansen, H. (2023, 25. oktober). På innsiden av «Norges øye»: Slik kontrollerer de grensen – fra Moss. Moss Avis. <https://www.moss-avis.no/pa-innsiden-av-norges-oye-slik-kontrollerer-de-grensen-fra-moss/s/5-67-1846328>

Politiets etterretningsdoktrine (2014). POD Publikasjon 2014/11

Prop. 237 L (2020–2021). Lov om inn- og utførsel av varer (vareførselsloven) og lov om tollavgift (tollavgiftsloven).

Finansdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-237-l-20202021/id2871469/>

Ratcliffe, J. H. (2016). *Intelligence-Led Policing*. New York: Routledge.

Regjeringen. (2024). Statsbudsjettet 2024 – Tolletaten – tildelingsbrev.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/5bafee03762f4ed8bb97f52472ce60ab/2024-tolletaten-tildelingsbrev.pdf>

Skår, T & Simenstad, T. (2017, Nr 1). Større kraft til grensekontrollen. *På grensen*.

<https://www.toll.no/contentassets/ecaf5c908cc94db79daa5f89364d14de/pagrensen-0117.pdf>

Tolletaten. (2017). Årsrapport 2019.

https://www.toll.no/contentassets/629a376e84ad4c20aa21f76e07a0bc4a/nm_tolletatens-arsrapport-2019_endeleg.pdf

Tolletaten. (2022). Årsrapport 2022.

https://www.regjeringen.no/contentassets/5bafee03762f4ed8bb97f52472ce60ab/2022_aarsrapport_toll.pdf

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Generelt

Hvor mange år har du jobbet med operativ grensekontroll på landevei?

Hvor mange år brukte du gamle PUS, før det nye IT-systemet kom?

I hvilke tilfeller mener du man skal skrive en etterretningsrapport?

Er det tilfeller du tenker du burde ha skrevet en etterretningsrapport, men velger å ikke gjøre det?

- I tilfelle når og hvorfor?

Hvorfor tror du vi skriver etterretningsrapporter?

Vet du hva etterretningsrapportene du skriver brukes til i andre deler av etaten?

- Hvordan brukes etterretningsrapporter etter at de er skrevet?
 - Pleier du å følge opp/undersøke videre din egen etterretningsrapport og hva som knyttes til den?
 - I hvilke sammenhenger leser du etterretningsrapporter skrevet av andre enn deg selv?

Er det noen endringer i antall etterretningsrapporter som skrives som følge av nytt IT-system?

Hvor mange etterretningsrapporter anslår du at du skriver i løpet av en måned?

Hvor mange UN-dokument / Oppdatering av UN-dokument skrev du når vi hadde PUS?

Tror du antallet generelt sett økes eller synker fra år til år, både lokalt og nasjonalt?

- I hvor stor grad tror du det økes eller synker?

Mener du selv at du skriver flere eller færre etterretningsrapporter nå enn du gjorde før nytt rapporteringssystem?

Hva mener du selv er grunnen(e) til ned/oppgang?

Hvordan påvirker organisatoriske faktorer tjenestepersoner til å skrive etterretningsrapport?

Vet du hvilken enhet som er mottaker for etterretningsrapportene du skriver?

Kjenner du til din lokale etterretningsorganisasjon?

- Hva tror du kan gjøres for å bedre informere tjenestepersoner om etterretningsorganisasjonen og hvordan etterretningsinformasjon brukes?

- Hva mener du om dagens avstand mellom kontroll leddet og etterretnings leddet?

- Hvis for stor avstand: Hvordan tenker du at dette kan bli bedre?

Synes du dagens organisering i Tolletaten er godt laget for å tilrettelegge for at etterretningsinformasjonen når tjenestepersonene som trenger den?

Kjenner du til ny foreslått organisering for etterretning i Tolletaten?

- Hvis Ja, Hvordan vil denne nye organiseringen påvirke deg i daglig virke med tanke på å skrive etterretningsrapporter?
- Hvis Nei, Hva mener du kunne vært gjort annerledes med dagens etterretningsorganisering?

Hvordan oppfatter du er holdningen i ditt kontrollmiljø om etterretningsrapporter?

- Legges det til rette for å skrive/lese?
- Er det noen føringer fra lokal ledelse?

Hvordan er eventuelle lokale føringer om hvordan etterretningsinformasjon skal deles og eventuelt hvem som skal skrive etterretningsrapporter?

- Hvordan brukes lokal EKON?

Hvordan påvirker di nærmeste kollegaene deg med tanke på vurderingen din om du skal skrive etterretningsrapport eller ikke?

Blir det lagt informasjon i andre systemer (f.eks ANPR) som burde vært lagt i en etterretningsrapport?

[Hvordan har opplæringen av nytt system påvirket at tjenestepersoner skriver etterretningsrapporter?](#)

Hvordan var opplæringen på nytt IT-system lagt opp med tanke på å skrive etterretningsrapport?

Hva synes du kan forbedres med en slik opplæring?

Hva var positivt, som kan tas med videre til opplæring i fremtiden?

Hvordan mener du eventuelt opplæringen kunne vært gjort annerledes?

Synes du det er lett/vanskelig å **skrive** en etterretningsrapport?

- Dersom vanskelig:
 - Hva er vanskelig?
 - Kan du få hjelp av andre?

- Hvor høy er terskelen for å spørre om hjelp?

Legges det til rette lokalt for å få tid og mulighet til å skrive etterretningsrapporter?

Tidligere var rapportsystem kun tilgjengelig fra PC fra "kontoret", men nå lettere tilgjengelig på tjeneste mobil og toughbook i kjøretøy. Hvordan påvirker det arbeidshverdagen?

- Er det positivt eller negativt å ha dette tilgjengelig hele tiden?
- Gjør tilgjengeligheten at man skriver flere etterretningsrapporter?

Hva mener du skal til for at DU skal skrive flere etterretningsrapporter enn du gjør i dag?

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvilke faktorer påvirker at operative tjenestemenn på landevei skriver etterretningsrapporter?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *identifisere faktorer som påvirker at operative tjenestemenn på landevei skriver etterretningsrapporter?*.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med bachelor oppgave i Toll og vareførsel ved UIS ønsker vi å se nærmere på følgende problemstilling:

«Hvilke faktorer påvirker at operative tjenestemenn på landevei skriver etterretningsrapporter?»

Som har underliggende forskningsspørsmål:

Er det noen endringer i antall e-rapporter som skrives?

Hvordan påvirker organisasjonskulturen tjenstepersoners holdning til å skrive e-rapport?

Har opplæringen av nytt system innvirkning på om tjenstepersoner skriver e-rapporter?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitet i Stavanger er overordnet ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har avgrenset problemstillingen til å gjelde operative tjenestemenn som arbeider på landeveis grenseoverganger.

Det er følgelig tatt utgangspunkt i to personer fra GDØ, GDM og GDN. Utvalgskriteriene er basert på tjenstepersoner som jobber opp mot landegrensen, og som har kjennskap til både ny og gammel etterretningsrapportløsning.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli gjennomført intervjuer med varighet på ca. 1 time, hvor det vil være utarbeidet en fast intervjuguide som vil bli gjennomgått.

Intervjuer/kvalitative metoder gir oss den dybden vi trenger for å forstå "hvorfor" og "hvordan". Dybdeintervjuer og fokusgrupper er særlig nyttige her, ettersom de gir oss muligheten til å stille åpne spørsmål og oppdage de underliggende holdningene, oppfatningene, og erfaringene til Tolletatens medarbeidere

Det vil ikke bli tatt opp lyd under intervjuene, men det vil bli tatt notater som blir lagret i en lukket mappe uten at det fremkommer navn på respondenten.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er kun medlemmer av gruppen som vil ha tilgang til notatene, samt informasjon om hvem som har respondert.

Hvem som deltar vil være konfidensielt, men full anonymitet kan ikke loves

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2024. *Alle notater innhentet fra intervju vil bli slettet innen den tid*

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hvor kan du finne ut mer?

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

- *Universitetet i Stavanger. Studieveileder er Lillian Katarina Stene (lillian.k.stene@uis.no)*
- *Studenter er Rolf Alexander Andersen, Erik Faale og Patrik Sten Bøckmann*
- Vårt personvernombud kan nåes på epost: personvernombud@uis.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Erik Faale

Rolf Alexander Andersen

Patrik Sten Bøckmann

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvilke faktorer påvirker at operative tjenestemenn på landevei skriver etterretningsrapporter?*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *01.05.2024*

(Prosjektdeltakers navn med blokkbokstaver)

-----/-----/-----
(Sted

/dato

/prosjektdeltakers signatur)