# Ledningens vilja och avsikt

## säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter

Gustafson, Per

2022

# Ledningens vilja och avsikt

## - säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter

PER GUSTAFSON
INSTITUTIONEN FÖR DESIGNVETENSKAPER | LTH | LUNDS UNIVERSITET | 2022

Ledningens vilja och avsikt

# Ledningens vilja och avsikt

*- säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter*

Per Gustafson

LUND
UNIVERSITY

DOKTORSAVHANDLING
Med behörighet från Lunds tekniska högskola, Lunds universitet, Lund.
Att försvaras den 20 maj, 2022, kl. 13:15, Stora hörsalen,
Ingvar Kamprad Designcentrum, Sölvegatan 26, Lund.

*Opponent*
Rikard Bengtsson
PhD, docent vid statsvetenskapliga institutionen, Lunds universitet

| Organization<br>LUND UNIVERSITY | Document name<br>DOCTORAL DISSERTATION |
|---|---|
| Faculty of Engineering,<br>Department of Design Sciences<br>Division of Ergonomicis anf Aerosol Technology | Date of issue<br>2022-04-07 |
| Author: Per Gustafson | Sponsoring organization<br>Lund University/Alvesta municipality |


Ledningens vilja och avsikt - säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter
(The Will and Intention of Management - Security Policies at Swedish Governmental Agencies)


Abstract: This thesis deals with the content of Swedish governmental agencies' security policies, security as a concept, and the security area's academic context. All organizations' management teams want to have company activities that measure up to what their management documents, such as security policies, want to convey. With their security policies, management teams want to show their will and intention with their security work, and they expect these management documents to yield results. Is it that simple? Can management become more successful in terms of compliance? I wanted to ascertain: what security policies contain, whether the design of the contents is likely to affect compliance, and if there are factors that can be used to achieve more successful compliance. Security policies can be seen as a management resource for governing co-workers' understanding and acceptance of how work with security should be carried out. From such a perspective and inspired by Michel Foucault's theoretical points of departure, both management and co-workers can be subjectified and subject positioned.

The overall aim of the thesis is to describe, analyze and discuss the content of security policies at Swedish governmental agencies to contribute knowledge about managements' will and intention with security work.

Quite early in the research process, the Old Swedish word "sekuritet" emerged as an equivalence to the Latin word "securitas" and the English word "security" in the sense of security that deals with protection against external criminal activities and threats. A review of the Anglo-Saxon concept of "security" in an international perspective was conducted. This resulted in a proposal, described at the end of the thesis, on how security can be presented for teaching at universities and university colleges.

Security policies from 65 of 243 Swedish government agencies formed the empirical basis for data collection in 2014. The policies were also compared over time and by 2020, the number of the remaining security policies of the agencies was down to 59. Of these, 35 security policies had remained unchanged and 24 were updated. Using two constructed analytical tools, a thematic analysis was performed to identify and describe the various central value words and value expressions in the texts. These were then sorted into four subject positioned categories that were analyzed with a Foucaultian-inspired discourse analysis. The policies were then quantified using the second analytical tool, where recommendations from six different frameworks for writing security policies were categorized into twelve categories. Additional frameworks and review reports were later used as comparison material. The thesis concludes with a proposal for security policy development. It also concludes that the contents of most security policies showed a general lack of real substance and a widespread use of clichés, resulting in language that is vague and abstract. Instead of using clichés, authors should include more concrete language formulation on how an organization should relate to the level of its security work. A greater focus on the theme of why should have a greater effect (motivation increase) on compliance. What the knowledge contribution of the research presented in this thesis shows is that if the work with security policies provides the conditions for better co-leadership, the organization can move away from the Foucaultian perspective regarding the power of management in relation to the security subject's subject positioning.



Key words: Sekuritet, Security, Security Knowledge, Security Management, Security Policies, Foucault, Security Subject's Subject positioning

Classification system and/or index terms (if any)

| Supplementary bibliographical information | | Language: Swedish |
|---|---|---|
| ISSN 1650-9773 Publication 73 | | ISBN 978-91-8039-186-3 (print)<br>ISBN 978-91-8039-185-6 (pdf) |
| Recipient's notes | Number of pages: 155 | Price |
| | Security classification | |




Signature  Date 2022-04-07

# Ledningens vilja och avsikt

*- säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter*

Per Gustafson


LUND
UNIVERSITY

Omslagsfoto: Per Gustafson, "*...det oförutsägbart uppenbara"*.
A Black Swan, fotograferad i River Yarra, Melbourne, Australien, augusti 2015

Baksidefoto: Anni-Elina Vänskä

Övriga illustrationer: Per Gustafson samt av med angiven källa



Ergonomi och aerosolteknologi
Institutionen för designvetenskaper
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet
Box 118, 221 00 Lund

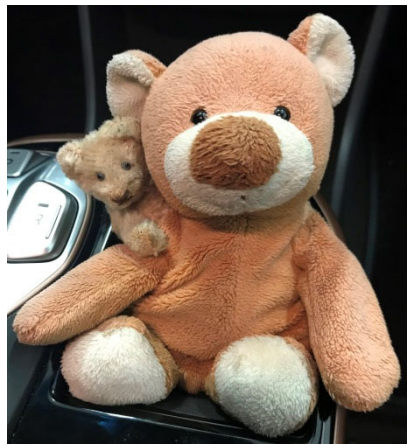
ISBN 978-91-8039-186-3 (tryckt)
ISBN 978-91-8039-185-6 (elektronisk)
ISSN 1650-9773 Publikation 73

Tryckt i Sverige av Media-Tryck, Lunds universitet
Lund 2022

Media-Tryck är ett svanen-märkt tryckeri. Läs mer om vårt miljöarbete på www.mediatryck.lu.se

MADE IN SWEDEN

*Till mina barnbarn…*



*“…just follow me, I´m right behind you…”*
*trad.*

# Innehåll

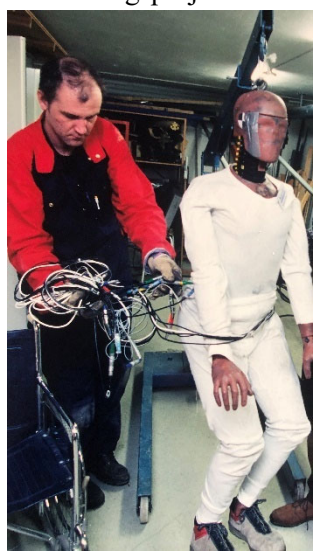
# Förord och tack

Under mitt yrkesliv som säkerhetschef, har jag alltid skojat lite och sagt:

> ”Jag är säkerhetschef, jag får reda på allting sist. Hade jag fått reda på det först, kunde jag jobbat med säkerhet, men nu handlar det mer om kris- och katastrofhantering…”

Tyvärr överensstämmer detta många gånger med verkligheten och det var nog detta som väckte mitt intresse att börja forska om säkerhetshantering och hur säkerhetsarbetet kan göras mer systematiskt, intressant och motiverande för den enskilde.

Min forskningsresa sträcker sig över ett flertal år, med start hösten 1995, då jag började som forskningsingenjör vid institutionen för personskadeprevention och teknisk trafiksäkerhet på Chalmers tekniska högskola. Där fick jag uppdraget att modernisera en äldre och enklare krocktestbana för ett utvecklingsprojekt av en krocktestdocka, vars rörelsemönster skulle vara så människolik som möjligt. Denna docka, BioRID används idag av det europeiska konsument-provningsorganet Euro NCAP för att validera de skyddssystem som fordonstillverkarna installerar i nya bilar för att motverka whiplashskador vid upphinnande olyckor (påkörning bakifrån). Som forskningsingenjör vid en institution på Chalmers följde det som regel att ansvara för den fysiska säkerheten och där fortsatte min bana som säkerhetsperson. Via ett par andra projekt inom Chalmers och Göteborgs universitet gick 2004 jag vidare till Högskolan i Halmstad som säkerhetshand-läggare. Efter fyra år på Högskolan i Halmstad och halvvägs in i en kandidatexamen, tillträdde jag tjänsten som säkerhetschef vid Lunds universitet.



Glad i hågen, gick jag våren 2008 med öppet sinne in till en av de första riskanalyser som jag genomförde i egenskap av nytillträdd säkerhetschef. Det var på en institution vid Lunds tekniska högskola där riskanalysen gällde universitetets verksamhetsförsäkring. Jag visste inte då vad som väntade mig. I rummet satt en av Sveriges främsta forskare inom riskhantering.

Riskanalysen gick bra, men efteråt frågade forskaren om jag kunde tänka mig att vi tittade lite mer på det underlag som jag hade med mig och det verkade ju intressant, tänkte jag. Nu fick jag min första akademiska lektion i riskanalys. När denna stund var över hade jag även fått ett erbjudande att få doktorera vid institutionen för designvetenskaper och avdelningen för ergonomi och aerosolteknologi. Tack, Gerd och Roland för att ni inspirerade mig till detta…!

Jag har alltid haft ett genuint intresse för utbildning och att utbilda säkerhet, såväl för grupper som i ett individuellt perspektiv sedan början av 1980-talet, då som motorbefäl vid CBG Motor, Lv6 i Göteborg. Som sedermera trafiklärare med egen trafikskola under femton år på heltid utvecklade jag ett brinnande engagemang för att förmedla säkerhetstänk gällande bilkörning. Tidigt i mitt avhandlingsarbete väcktes idéerna om att skapa utbildningar och kurser inom området sekuritet[1]. Detta avhandlingsarbete har medfört möjligheten att utveckla dessa tankar och idéer för att utveckla sekuritetskunskap som ett kommande område inom högre utbildning. Därför är jag extra glad för att denna vision har uppfyllts och bidragit till akademiska kurser vid två lärosäten samt att fler kurser är på väg, med målet att akademisera sekuritet i en svensk kontext.

Den process som mina forskarstudier inneburit vill jag beskriva som en bussresa, en bussresa som jag själv valt att göra under dryga åtta år. En bra bussresa kräver dock att det finns engagerade guider som hjälper busschaufförен och passagerarna att uppleva alla de detaljer som finns där ute i vetenskapslandet. Förutom alla guider behövs det en som håller ihop hela arrangemanget, en reseledare. Därför vill jag först och främst tacka förste reseledaren, det vill säga min huvudhandledare Fredrik Nilsson. Sedan kommer givetvis övriga reseledare, som var och en har bidragit inom respektive områden, och slutligen mina biträdande handledare Gudbjörg Erlingsdóttir och Ullrika Sahlin. Ett stort tack till min licentiatopponent samt diskussionsledaren vid slutseminariet vars bådas synpunkter varit till stor hjälp för min väg framåt. Även ett stort teck (ja men, tack ska det ju vara) till Gunnel Holm för språkgranskning och för att ha hjälpt mig se avhandlingen med en utomstående läsares ögon och anpassa den till det. Tack, Jonas Palm vid Media-Tryck, för omslagslayout och sättning av denna bok.

Det har givetvis funnits många medresenärer som pekat på intressanta vyer utanför bussfönstret och bidragit till min forskarutveckling. När jag började lista dessa medresenärer, som bidragit till att berika min forskningsresa i det fantastiska vetenskapslandet, motsvarade listan ett större antal än vad som ryms i två bussar.

Passagerarlistan blev då så lång, med svenska och internationella säkerhetskollegor, chefer, lärare, arbetskollegor, meddoktorander, kurskamrater, Lunds studentpräster,

[1] Sekuritet är ett mycket sparsamt och underanvänt ord sedan 1967 (se bilaga 1).
En utförligare förklaring följer under avsnitt *Sekuritet som begrepp.*

Servicegruppen och övriga administratörer på IKDC, alla badmintonkompisar, UTGÅNGARE (ja, ni vet själva vilka ni är…) och övriga medarbetare vid Lunds universitet, att jag riskerade att inte kunna namnge alla (fler än hundra personer under nästan elva år…). Ingen är därför nämnd vid namn, ingen heller glömd.

Jag vill tacka min arbetsgivare Alvesta kommun med chefer och kollegor, som med glädje, uppmuntran och hejarop gett stöd till att slutföra denna fantastiska resa. Jag vill även framhålla det goda samarbetet med mina säkerhets- och beredskapskollegor i Markaryd, Ljungby, Växjö, Uppvidinge, Lessebo, Älmhult och Tingsryd samt Region Kronoberg och Länsstyrelsen i Kronoberg. Jag vill speciellt framhålla det mottagande jag fått hos CISA (Carina, Anders och Beppe) samt FSV (Joacim, Ola, Peter och Jonas) samt Jan N och Emma B vid Linnéuniversitetet i Växjö.

Mikael och Johan, mina underbara och fantastiska söner med familjer, jag hoppas att jag genom åren varit ett föredöme och inspiration för er och era respektive karriärer och att detta mitt doktorandarbete kommer att ge er hopp om och stöd till utveckling i era fortsatta utmaningar genom livet.

Till sist men inte minst vill jag rikta ett riktigt STORT TACK till min livskamrat, mentor och hemmahandledare Lena P för din kärlek och ditt stöd, all omtanke, uppmuntran och support under det senaste dryga ett och ett halvt decennium av studier som vi delat…

Genevad, Alvesta och Lund, april 2022

*Per Gustafson*

# Populärvetenskaplig sammanfattning

Denna avhandling ges inom vetenskapsområdet arbetsmiljöteknik och forskningsområdet risk- och säkerhetshantering vid Lunds universitet. Den handlar främst om innehållet i svenska förvaltningsmyndigheters säkerhetspolicyer samt sekuritet som begrepp och hur sekuritetsområdet kan få ett akademiskt sammanhang. Alla organisationers ledningar vill ha en verksamhet som når upp till det som deras styrdokument, så som säkerhetspolicy, vill förmedla. Ledningarna vill med sina säkerhetspolicyer visa sin vilja och avsikt med säkerhetsarbetet och förväntar sig att dessa styrdokument ger resultat och kanske se till att subjektifiera den enskilda medarbetaren. Är det så enkelt? Kan ledningarna bli framgångsrikare gällande det faktiska säkerhetsarbetet? För att få en hanterbar nivå av säkerhetspolicyer, så behandlar avhandlingen innehållet i säkerhetspolicyer som kan kopplas till verksamhetsskydd vid svenska förvaltningsmyndigheter under regeringen. Målet med forskningen är i denna avhandling att få ökad kunskap om hur säkerhetsledningssystem i form av policy som styrdokument är uppbyggda vid svenska förvaltningsmyndigheter, identifiera generella utvecklingsbehov och utifrån dessa behov föreslå förbättringar.

Säkerhetspolicyer behöver vara skrivna på ett sätt att det som skrivs skapar förståelse och acceptans och är begripligt för att uppnå målet med efterlevnad gällande säkerhetsarbetet. Säkerhetspolicyer kan ses som en ledningsresurs för styrning av medarbetarnas förståelse och acceptans för en verksamhets säkerhet. Med inspiration av Foucaults teoretiska utgångspunkter om medarbetare som underordnande och hur de kan indelas i grupper kan såväl ledning som medarbetare subjektifiseras och subjektpositioneras i relation till säkerhetsarbetet hos en verksamhet.

Syftet med avhandlingen är att beskriva, analysera och diskutera innehållet i säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter för att bidra med kunskap om ledningarnas vilja och avsikt med säkerhetsarbetet. Med hjälp av ett antal teoretiska utgångspunkter, konstruerades två analysverktyg (I & II), för att mer specifikt analysera hur dessa myndigheters ledningar genom säkerhetspolicyer som diskurs formar säkerhetssubjekt och subjektspositioner, hur ändamålsenliga säkerhetspolicyerna är, om de behöver förbättras och i så fall hur. För att förstå detta tar avhandlingen sin utgångspunkt i tre forskningsfrågor: Vilka säkerhetssubjekt och subjektspositioner kan uttolkas ur formuleringen av innehållet i säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter? Hur har säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter ändrats mellan 2014 och 2020? Hur kan säkerhetspolicyer förbättras för ökad förståelse, acceptans och efterlevnad?

Ganska tidigt i forskningsprocessen kom det gammalsvenska ordet sekuritet fram som en motsvarighet till latinets securitas och engelskan security. Sekuritet kan

utgöra den del av säkerhet som handlar om skydd mot brott. Engelskans safety får i svenska språket stanna kvar som begreppet säkerhet, med viss risk för betydelseglidning i olika sammanhang. Via en genomgång av det anglosaxiska begreppet security i ett internationellt perspektiv beskrivs i slutet av avhandlingen ett förslag till hur sekuritet kan se ut för undervisning vid universitet och högskolor.

Säkerhetspolicyer från 65 av 243 tillfrågade svenska förvaltningsmyndigheter utgjorde det empiriska underlaget vid inhämtningen 2014. För att jämföra policyerna över tid, inhämtades 59 av de 65 policyerna från myndigheterna på nytt. Av dessa hade sex myndigheter upphört och 35 av dem hade exakt samma lydelse. Av de kvarvarande 24 myndigheternas säkerhetspolicyer har sex visat på en uppstyrning och skärpning av budskapet i texten, varav tre även har tagit problematiken med civilt försvar i beaktande. Dessa myndigheter är så kallade bevakningsmyndigheter med ansvar för åtgärder vid höjd beredskap. I och med detta ansvar har de även med sig säkerhetsskyddstänkande in i säkerhetspolicyn för verksamhetsskyddet. Med hjälp av analysverktyg I utfördes först en tematisk analys för att identifiera och beskriva de olika centrala värdeord och värdeuttryck som texterna innehöll och dessa sorterades i fyra konstruerade subjektspositionerande kategorier. För att se bilden av vad policyn vill åstadkomma, användes en foucaultianskt inspirerad diskursanalys. Härefter kvantifierades policyerna i analysverktyg II, där rekommendationer från sex olika ramverk för säkerhetspolicyförfattande kategoriserades till tolv olika kategorier. Ytterligare ramverk och granskningsrapporter användes senare som jämförelsematerial.

Subjektspositionen kan ju vara den effekt som uppstår utifrån säkerhetspolicyernas innebörd, ledningens vilja och avsikt kopplat till hur den enskilde ska förhålla sig till resultatet av säkerhetspolicyn ser till att subjektivera individen och hur denne kan tänkas uppleva betydelsen. Det vill säga hur säkerhetspolicyer som diskurs, utifrån formuleringar skapar subjektspositioneringar och formar de underordnade säkerhetssubjekten. De tre konstruerade kategorierna Beslutande/Bestämd, Konkret/Målinriktad och Visionärt/Önsketänkande kan ses som subjektspositioneringar vilka har för avsikt att på olika sätt förmå medarbetarna till att bli säkerhetssubjekt. Kontentan av vad som framgår av innehållsanalysen, kan ses som ett tydligt fokus på vad som ska göras och betydligt mindre på varför. Denna typ av formuleringar kopplat till vad, ger intrycket av att policyformuleringen syftar till att skapa ett underordnat säkerhetssubjekt som ska följa ledningens vilja och avsikt.

Den starkaste subjektspositioneringen blir därmed Beslutande/Bestämd där ledningen är det säkerhetssubjekt som står för vad som är kunskap om vad säkerhetsarbetet är och att medarbetaren på så sätt hålls utanför och kan inte med sin medverkan påverka diskursen och blir därmed ett underordnat säkerhetssubjekt. Det starka värdeordet ***ska*** blir tillsammans med värdeordet vad, det vill säga vad

som ska göras. Hur och varför får då en underordnad betydelse och dessa värdeord kan vara mer motivationshöjande än ska och vad. Hur och varför måste vara en förutsättning för att förståelse, acceptans, och efterlevnad uppnås.

De tre subjektspositionerna Beslutande/Bestämd, Konkret/Målinriktad samt Visionärt/Önsketänkande bör i ett framtida policyförfattande i stället omvandlas till vad som förväntas utifrån ett tillitsbaserat förhållningssätt gällande styrning och ledning. Med en kombination av kategorierna, där målsättningen är att få fram det bästa av vad varje kategori kan ge i förhållande till budskapet, gärna med en nedtoning av Beslutande/Bestämd. Genom att arbeta systematiskt med säkerheten, där alla inom organisationen och övriga delar av verksamhetsområdet kan komma att känna medledarskap, uppnås förutsättningar till framgång.

Avhandlingen avslutas med ett förslag på policyutveckling samt slutsatserna om att innehållet i de flesta säkerhetspolicyer visade på generell avsaknad av reell substans och ett utbrett användande av klyschor som formuleringar, vilket är varför språket blir vagt och abstrakt. I stället för att använda sig av klyschor bör författandet innehålla mer konkret formulering om hur verksamheten ska förhålla sig till nivå för sitt säkerhetsarbete. Mycket stort fokus ligger på vad som ska genomföras i de analyserade säkerhetspolicyerna, men inte så mycket avseende hur det ska gå till eller varför det ska göras. Ett större fokus på temat varför borde ge större effekt (motivationshöjande) av efterlevnad. I det framtida arbetet med policyförfattande bör texterna utformas tillsammans med medarbetarna med fokus på hanteringen och delaktighet så att de baseras på såväl ett grundläggande säkerhetstänk som teorier om säkra organisationer för att öka möjligheterna till förståelse, acceptans och efterlevnad. Ledningens vilja och avsikt må vara viktig, men för en starkare efterlevnad behöver denna integreras med organisationens vilja och avsikt. Det kunskapsbidrag avhandlingsarbetet har gett visar på vikten av att i stället beskriva viljan som Visionärt/Önsketänkande och avsikten som Konkret/Målinriktad för att ge de effekter som policyn ska ge för ett bättre medledarskap och därmed komma bort från det foucaultianska perspektivet avseende ledningens makt i förhållande till säkerhetssubjektens subjektspositioneringar. Genom att undvika det starka ordet ska, kan kanske en större möjlighet till efterlevnad uppnås.

Avhandlingsarbete är en vidareutveckling på den licentiatavhandling som presenterades i november 2017 (som finns längst bak i bilaga 5).

# Lista på figurer



# Lista på tabeller

# Inledning

I detta inledande kapitel beskrivs avhandlingens upplägg, syfte och forskningsfrågor, tidigare forskning samt avgränsning och disposition. Introduktionen avslutas med ett avsnitt om sekuritet som begrepp och den akademiska kontexten samt en inblick i hur säkerhetshantering, styrning och policyer förhåller sig till ett foucaultianskt synsätt[2].

## Introduktion

Denna avhandling[3] framläggs inom vetenskapsområdet arbetsmiljöteknik och forskningsområdet risk- och säkerhetshantering vid Lunds universitet. Området risk- och säkerhetshantering fokuserar på att identifiera och hantera risk- och säkerhetsproblem både i arbetsmiljöer och i större säkerhetskritiska komplexa system, där samspelet mellan människa, teknik och organisation (MTO) är en central utgångspunkt, liksom att forskningen ska bidra till åtgärder för ökad säkerhet och hållbarhet[4].

Alla organisationers ledningar vill ha en verksamhet som når upp till det som deras styrdokument, så som säkerhetspolicy, vill förmedla. Ledningarna vill med sina säkerhetspolicyer visa sin vilja och avsikt med säkerhetsarbetet och förväntar sig att dessa styrdokument ger resultat och kanske se till att subjektifiera den enskilda medarbetaren? Är det så enkelt? Kan ledningarna bli framgångsrikare gällande efterlevnad? Jag ville ta reda på vad säkerhetspolicyer innehåller och om innehållets utformning kan tänkas påverka efterlevnad och om det finns faktorer som kan användas för att nå en framgångsrikare efterlevnad. För att få en hanterbar nivå av säkerhetspolicyer, så behandlar avhandlingen innehållet i säkerhetspolicyer som kan kopplas till verksamhetsskydd vid svenska förvaltningsmyndigheter under regeringen.

[2] Även kallat foucaultianskt perspektiv (Bergström & Boréus, 2012)

[3] Monografin bygger helt på egen datainsamling, analys och författande.

[4] https://www.eat.lth.se/forskning/risk-och-saekerhetshantering/

Säkerhetspolicyerna har samlats in vid två tillfällen för att kunna se eventuella förändringar över tid, åren 2014 och 2020. Policy och rutiner är en viktig del av säkerhetshanteringen (Smith & Brooks, 2013). Dessa säkerhetspolicyer är ledningens styrdokument för att begripliggöra dess vilja och avsikt med organisationens säkerhetshantering och avser det trygghetsarbete och verksamhetsskydd för organisationens eget behov, för att motverka fara, skada, förlust eller brott (Gustafson, 2017b).

Då säkerhetshantering är en viktig del av myndigheters verksamhet och för vissa av dem är detta även reglerat genom säkerhetsskyddslag (SFS 2018:585) och säkerhetsskyddsförordning (SFS 2021:955). Myndigheterna som har ett särskilt ansvar enligt förordning om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap (SFS 2015:1052) ska dessutom återuppta krigsplaneringen för sin beredskap inom ramen för civilt försvar (Regeringen, 2015). Med verksamhetsskydd avses det skydd som inte regleras genom säkerhetsskyddslag och säkerhetsskyddsförordning, samtidigt som det finns skyddsvärden som måste ges ett skydd i verksamheten, även om de inte omfattas av säkerhetsskyddslagstiftningen eller är kopplat till Sveriges säkerhet (Försvarsmakten, 2021; Säkerhetspolisen, 2019). Det är inget som hindrar att vissa åtgärder som förknippas med säkerhetsskydd även kan användas för verksamhetsskydd (Försvarsmakten, 2021). Nivån på verksamhetsskyddet, kopplat till svenska myndigheter, har sin utgångspunkt i förordningen (1995:1300) om statliga myndigheters riskhantering, där myndigheterna har ett ansvar att i sin verksamhet identifiera och värdera riskerna (Kammarkollegiet, 2021). Varje myndighet skall vidta lämpliga åtgärder för att begränsa risker och förebygga skador eller förluster (Finansdepartementet, 1995). Kammarkollegiet svarar för att ta fram det metodstöd som myndigheterna behöver för att identifiera och värdera dessa risker.

I bilaga 4 har jag, baserat på de olika metodstöd som Kammarkollegiet under de senaste tjugo åren gett till myndigheterna, sammanställt en bild av sekuritetshanteringens grunder, områden och omfattning gällande verksamhetsskydd. Bilden i bilaga 4 kan ses som en illustration av säkerhets- och sekuritetsområdets mångfasetterade komplexitet. Den som arbetar inom säkerhets- och sekuritetsområdet behöver en bred uppsättning kunskapskategorier inom domänen organisationssäkerhet inklusive bred verksamhetsförståelse för säkerhet samt att denne måste säkerställa att den har tekniska och beslutsfattande färdigheter (Smith & Brooks, 2013).

Styrdokument är väsentliga verktyg för ledning och styrning, såsom policyn och dess regler, anvisningar och instruktioner. Dessa styrdokument ska även visa på tydlighet i ledning, styrning och hantering (governance), medvetenhet (awareness) samt efterlevnad (compliance) (von Solms, 2005). Det kan tyda på att makt och

styrning är det som används för att uppnå rätt nivå på säkerhetsarbetet inom varje organisations verksamhet och då ligger den franske vetenskapsteoretikern Michel Foucaults (1926–1984) syn på diskurs, subjekt och makt nära, vilket jag har inspirerats av för att analysera och diskutera begripligheten hos myndigheternas säkerhetspolicyer. Foucaults tänkande kring en rad områden är idag självklara referenspunkter inom högre utbildning och kulturdebatt (Nilsson, 2008). Jag har i avhandlingsarbetet använt mig av forskare som haft Foucault tänkande som utgångspunkt med fokus på styrning, diskurser och subjektivering, forskare som Dhirathiti (2007), Nilsson (2008), Bergström och Boréus (2012), Möllerström och Stenberg (2014) samt Meeuwisse och Svärd (2016).

Som ett instrument för ledning och styrning av arbetet med riskhanteringen finns således ofta artefakter och diskurser, som till exempel styrdokument av olika slag som avser att begripliggöra ledningens vilja och avsikt för medarbetare och på så sätt formera dem som så kallade säkerhetssubjekt, detta för att generera förståelse, kunskap samt uppnå adekvat efterlevnad. Medarbetarna förväntas internalisera säkerhetspolicyn och uppfatta sig själva som subjekt och på så sätt vilja formas till säkerhetssubjekt. Säkerhetspolicyer kan med denna utgångspunkt kopplas till vad Foucault kallar governmentality, som på svenska kan översättas till styrningsmentalitet (en av flera översättningar[5]), i form av olika slags dominansteknologier[6] mellan andra och sig själv. Ibland växlar forskare mellan styrningsmentalitet och styrningsrationalitet (Axelsson & Qvarsebo, 2017). Det handlar om hur ledningen med sin styrningsmentalitet introducerar och distribuerar diskurser genom sina säkerhetspolicyer. Foucault menade att ledning och styrning är en praktik som utövas för att påverka, forma och leda medarbetarnas beteenden (Nilsson, 2008).

Hur ledningen försöker forma medarbetarnas beteenden till underordnade säkerhetssubjekt, finns det relativt lite forskning om. Det finns mycket om ledning och subjektformering, men lite om ledning och formering av säkerhetssubjekt. För att uppnå ökad säkerhet menar Smith & Brooks (2013) att det behövs förståelse och acceptans för hur arbetet med säkerhet ska genomföras.

Ett sätt att beskriva säkerhetsarbetet är i en säkerhetspolicy och att säkerhetspolicyn beslutas av organisationens högsta ledning och återge ledningens vilja och avsikt med säkerheten. Är det så enkelt i verkligheten? Det behövs mer kunskap om hur säkerhetspolicyer ser ut, deras innehåll och uppbyggnad och om de överordnade

[5] Nilsson (2008) redogör för översättningar så som styrningsrationalitet, regementalitet, regeringsteknik och Axelsson & Qvarsebo (2017) pekar på regerandekomplexet samt styrningsmakt.

[6] Foucault syftar till sociala, historiska och kulturellt betingade konstruktioner, där till exempel institutioner, myndigheter och auktoriteter konstruerar och reglerar individer och grupper (Svender, 2012).

säkerhetssubjekten (ledningen) kan begripliggöra sina säkerhetsdiskurser för de underordnade säkerhetssubjekten (medarbetarna) så att efterlevnad uppnås, det vill säga att få medarbetarna att rätta sig efter ledningens vilja och avsikt.

Målet med forskningen är i denna avhandling att få ökad kunskap om hur säkerhetsledningssystem i form av policy som styrdokument är uppbyggda vid svenska förvaltningsmyndigheter, identifiera generella utvecklingsbehov och utifrån dessa behov föreslå förbättringar. Säkerhetspolicyer bör ju vara skrivna på ett sätt att det som skrivs skapar förståelse och acceptans och är begripligt för att uppnå målet med efterlevnad gällande säkerhetsarbetet. Då säkerhetspolicyer kan ses som en ledningsresurs för styrning av medarbetarnas förståelse och acceptans för hur arbetet med säkerhet ska genomföras, kan såväl ledning som medarbetare subjektifieras och subjektspositioneras med inspiration av Michel Foucaults teoretiska utgångspunkter. Huruvida medarbetarnas efterlevnad uppnås eller inte kommer denna avhandling inte ge svar på, det får bli en fråga för fortsatt forskning.

# Syfte och forskningsfrågor

Syftet med avhandlingen är att beskriva, analysera och diskutera innehållet i säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter för att bidra med kunskap om ledningarnas vilja och avsikt med säkerhetsarbetet. Mer specifikt hur dessa myndigheters ledningar genom säkerhetspolicyer som diskurs formar säkerhetssubjekt och subjektspositioner[7], hur användbara säkerhetspolicyerna är, om de behöver förbättras och i så fall hur. Som ram för arbetet har jag ställt följande forskningsfrågor:

- Vilka säkerhetssubjekt och subjektspositioner kan uttolkas ur formuleringen av innehållet i säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter?
- Hur har säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter ändrats mellan 2014 och 2020?
- Hur kan säkerhetspolicyer förbättras för ökad förståelse, acceptans och efterlevnad?

[7] Med subjekt och subjektspositioner menar Foucault, enligt Winther Jørgensen och Phillips (2000), de identiteter och roller som individerna bakom subjektet erbjuds och som de intar i en diskurs, i min avhandling gällande medarbetarna och deras förväntade förståelse, acceptans och efterlevnad av säkerhetsarbetet.

# Mitt tidigare forskningsarbete

Detta avhandlingsarbete är en vidareutveckling på den licentiatavhandling som jag presenterade i november 2017 (Gustafson, 2017b). Såväl opublicerat som publicerat material från tidigare arbeten har tagits med i denna avhandling, i första hand från licentiatavhandlingen. Material är till viss del omarbetat och när så inte skett, är det som är citerat försett med referens. Jag menade i min licentiatavhandling att det bara finns det en liten andel forskning inom sekuritetsområdet verksamhetsskydd. Grunden för doktorsavhandlingen är att på vetenskaplig grund förstå och förbättra verksamhetsskyddets styrdokument för organisation, medarbetare och övriga som behövs för att motverka fara, skada, förlust eller brott. Genom att använda den modell för sekuritetshantering som jag tog fram i licentiatavhandlingen, kunde jag nyttja dess teorier för ett förslag på en säkerhets- och sekuritetspolicy i praktiken. Licentiatavhandlingen i sin helhet finns med som bilaga 5.

# Avgränsning

I denna avhandling har jag avgränsat mig till att behandla säkerhetspolicy i förhållande till svenska förvaltningsmyndigheters verksamhetsskydd. Begreppet policy handlar här om det organisatoriska styrdokument som gäller för säkerhetsarbete och verksamhetsskydd, i enlighet med den översiktliga beskrivningen i bilaga 4 om vad som ingår i hanteringen av säkerhet och sekuritet. De policydokument som utgör empirin avser denna säkerhetshantering, därför har specificerade policyer, som exempelvis informationssäkerhetspolicyer inte har tagits med. Eftersom det finns en hel del olika studier av policyer, gäller det att fokusera på rätt kontext. Begreppet policy är mångfasetterat och har en hel del synonymer[8] och betydelser beroende på kontexten, vilket gör det svårt att ge en rättvisande överblick av begreppet.

Jag har inte heller tagit med den internationella standarden ISO 27000 gällande Informationssäkerhet som ett ingående ramverk i studien. Denna standard beskriver i huvudsak enbart arbetet med informationssäkerhet. Däremot har jag använt mig av nuvarande standards föregångare, Handbok i Informationssäkerhetsarbete avseende LIS, Ledningssystem för informationssäkerhet (SIS, 2001; 2002), där policyförfattande beskrivs i allmänna ordalag.

[8] Synonymer till ordet policy i engelska språket är enligt Google Translate (2020): Politics, plans, strategy, proposed, action, blueprint, approach, scheme, stratagem, program, schedule, code, system, guidelines, intentions, notions, theory, line, position, stance, attitude, practice, custom, procedure, wont, way, tack, routine, matter of course, style, pattern, convention, mode and rule.

I avhandlingsarbetet har studiet av efterlevnad begränsats till två granskningar utförda av Näringslivsdepartementet (2018) och Riksrevisionen (2019).

Det finns en mängd olika sätt att bedriva policystudier på, allt ifrån start av planeringsstadiet till frågan om implementering**.** Arbetet med denna avhandling har fokuserats på innehållsanalys av säkerhetspolicyer utifrån forskningsfrågorna.

# Avhandlingens disposition

Inledningskapitlet fortsätter efter avhandlingens disposition med en beskrivning avseende sekuritet som begrepp samt hur säkerhetshantering, styrning och policyer kan förhålla sig till ett foucaultianskt synsätt. Därefter beskrivs de teoretiska utgångspunkterna som följs av avhandlingens genomförande. Under kapitlet Innehållsanalys redovisas innehållet i de 65 säkerhetspolicyer från svenska förvaltningsmyndigheter under regeringen.

Kapitlet innehåller även en jämförelse av skillnaderna i innehåll mellan tjugofyra policyer insamlade 2014 och 2020 i förhållande till eventuella förändringar och betydelse av innehåll.

Till sist finns ett diskussionsavsnitt med svar på forskningsfrågorna, förslag på policyutveckling och hur en akademisering av området i en svensk kontext kan se ut samt mina funderingar för en framgångsrikare efterlevnad, slutsatser och bidrag till forskning och praktik, fortsatt forskning innan avhandlingen avslutas med referenser och bilagor.

# Sekuritet som begrepp

Ganska tidigt i min forskningsprocess kom det gammalsvenska ordet sekuritet fram som en motsvarighet till latinets securitas och engelskan security. Då R. Akselsson pekade på det nygamla samlingsbegrepp sekuritet, för såväl säkerhet som trygghet, kan kanske begreppen redas ut ytterligare (personlig kommunikation, 14 april 2014). Sekuritet kan utgöra den del av säkerhet som handlar om skydd mot brott (Gustafson, 2017b). Engelskans safety får i svenska språket stanna kvar som begreppet säkerhet, med viss risk för betydelseglidning i olika kontexter.

Sekuritet är den svenska varianten av latinets securitas, engelskans security, franskans sécurité, spanskans seguridad, italienskans sicurezza och likt svenskan hittas en bortglömd variant i gammaltyskans sekurität. Genom att förtydliga sekuritet som det begrepp som avser skyddsverksamhet för samhället, medborgare och andra parter och det skydd som behövs för att motverka fara, skada, förlust eller brott, är det kanske dags för gammalsvenskans ”sekuritet” (Gustafson, 2017b).

Införandet av detta ord igen, med sekuritet i betydelsen av engelskans Security, kan innebära att kontextdistinktionen mellan säkerhet och säkerhet kan förbättras något. På så sätt kan en distinktion och definition komma till om vad som menas med säkerhet och sekuritet vid varje enskilt tillfälle (Gustafson, 2016).

## Sekuritetsområdet

Sekuritetsområdet är ett område som inte beforskats i någon större utsträckning, varken nationellt eller internationellt (Smith & Brooks, 2013). Internationellt är det vanligare än i Sverige att sekuritetsområdet förekommer i en akademisk kontext, framför allt i de mer kända utbildningar som finns i Australien, USA och Storbritannien. Internationellt fick denna vetenskapliga kunskapsbildning sin början i mitten av 1970-talet bland annat genom *Introduction to Security* författad av Fischer m.fl. (1975). Fischer m.fl. har under de senaste trettio åren bidragit till bland annat att ge en bred och solid bas för de sekuritetsprofessionella som certifierat sig själva och andra inom yrkesområdet. Denna skrift är nu uppe i sin nionde upplaga.

Så sent som 2009 publicerade tidskriften *Security Journal* en artikel av David J. Brooks med titeln, ”What is security: Definition through knowledge categorization”. Brooks (2009a:225) beskriver security-konceptet som följer:

> “There have been a number of studies that have attempted to define the concept of security. However, as past authors have indicated, security is multidimensional in nature and diverse in practice. This diversity leads to difficulty in providing a single all-encompassing definition for the many applied domains of security. Security cannot be considered singular in concept definition, as definition is dependant on applied context […]”.

Brooks (2009a) pekar i sin studie om security-begreppet på, hur security kunde utformas och inkluderas i det rådande australienska ramverket. I studien som artikeln baseras på, undersöker och kategoriserar Brooks ett antal anglosaxiska security-utbildningar vilket ger en mer systematiserad bild om vad security innebär och att området vid den tidpunkten var under utveckling. Detta arbete ledde vidare till boken *Security Science* där Smith och Brooks (2013) beskriver teorier och metoder som kan användas för att öka förståelsen och kunskapsläget inom området. Även teorier från andra områden kan vara intressanta att använda i jämförelse för att förstå sambanden inom sekuritetshanteringen. Dock ska inte samma teorier och begrepp okritiskt överföras mellan safety/säkerhet och security/sekuritet (Jore & Gustafson, 2017).

Smith och Brooks har således akademiserat security genom teoribildning kring olika aspekter av för security-området och ge förslag på vetenskapliga metoder, vilka framförallt används i de australienska security-utbildningarna på akademisk nivå. Medan Smith och Brooks lyfter fram delar av security-området saknas det forskning om policyer och en fördjupad kunskap om medvetenhet och efterlevnad, det vill säga effekterna av styrning/ledning i sekuritetshanteringen. Följaktligen finns det behov av att utveckla kunskap om sekuritetshantering i såväl allmänhet som i synnerhet, genom att utveckla säkerhet och sekuritet som begrepp.

I en svensk kontext har sekuritet traditionellt sett varit en fråga för fastighets- eller byggnadshantering hos många organisationer. Anledningen till detta beror på att frågeställningarna främst rört hantering av låssystem, nycklar, larm och bevakningsfrågor. Sekuritetsarbetet idag inom organisationer har en annan inriktning än bara lås och larm. Denna inriktning handlar om skydd avseende hot mot immateriella värden, händelsehantering, personalsäkerhet, informations-säkerhet, preventiva åtgärder gällande interna och externa brott och brandskydd, sekuritet vid upphandling och avtalsskrivningar med leverantörer och sekuritet vid samverkan med det omgivande samhället (jmf. bilaga 4).

Ett bra säkerhetstänk kan tänkas bidra till ett förhållande som förhoppningsvis genererar säkerhetsacceptans för det önskade säkerhetsbehovet genom en bra

säkerhetskommunikation, där säkerhetsnivån skulle kunna ställas utifrån en kostnads-/nyttoanalys som balanserar kostnaden (Kirschen m.fl., 2003). Genom att låta medarbetarna få tala om olikheter i värderingar och att de får delta i informationsutbyte kommer de att känna sig bekräftade samt att även ledaren visar att denne är villig att förändra och utveckla sina egna uppfattningar, främjar en positiv utveckling av organisationskulturen (Engquist, 2013). På så sätt kan ett bra säkerhetsklimat uppnås som kan främja tillväxten av en god säkerhetskultur.

En definition av säkerhetskultur (Safety Culture) gällande förekomsten om olyckor, kan vara, enligt min översättning:

> "Säkerhetskulturen hos en organisation är produkten av individuella- och gruppvärderingar, attityder, uppfattningar, kompetens och beteendemönster som avgör engagemanget för, och stilen och färdighet för en organisations arbetsmiljöledning" (HSE, 2005).

En av framgångsfaktorerna när det gäller att skapa en god säkerhetskultur är att skapa ett slags ett positivt klimat. Ett positivt klimat föder även en inställning till förändring när ledaren skapar ett klimat som genomsyras av frihet (Engquist, 2013).

Organisationer med en positiv säkerhetskultur präglas av kommunikation som bygger på ömsesidigt förtroende, genom delade uppfattningar om vikten av säkerhet och förtroende för effekten av förebyggande åtgärder gällande olyckor. Detta kan sammanfattas med om en positiv acceptans uppnås, kan behovet av en ökad trygghet och skydd tillfredsställas.

Fischer m.fl. (2012:3) definierar sekuritet som "en stabil, relativt förutsägbar miljö i vilken en individ eller grupp kan fullfölja sina avsikter utan avbrott eller skada och utan rädsla för störningar eller skada". Fischer m.fl. (2012:20) menar att sekuriteten är den metod genom vilka individer och grupper, inklusive organisationer, regeringar och samhällen kan utvecklas mot sina egna mål utan avbrott. Fischer pekar på en metod, en metod som kan kallas hantering. I den anglosaxiska världen benämns denna hantering Security Management. Smith och Brooks (2013:23) beskriver Security Management som:

> “The security management system needs to use people and resources to achieve and maintain the desired security and, primarily, an organization´s outcome.”

Denna definition visar på en viss förväntan. Security Management eller sekuritetshantering på svenska, kan förklaras som den nivå eller grad av trygghet som önskas för nation, organisation eller individ. Sekuriteten kan endast uppnå sin definition genom ett tillämpat sammanhang och begreppstydlighet (Brooks, 2009b). Begreppstydligheten kan i viss mån uppnås genom en enhällig struktur av kunskap (Brooks, 2009b). Brooks (2009b) anger, att sekuriteten är flerdimensionell till sin

natur och skiftande i praktiken. Denna mångfald leder till svårigheter att ge en enda allomfattande definition för de många tillämpade områden av sekuritet (Brooks, 2009b). Sekuritet kan inte anses ha en enda definition, eftersom definitionen är beroende av det tillämpade sammanhanget (Brooks, 2009b). Sekuritet kan betraktas som en disciplin i ett tvär- och flervetenskapligt perspektiv.

Sekuritet är ett mångfacetterat begrepp och akademiska definitioner skiljer ofta begreppet security från begreppet safety i termer av avsikt (Jore, 2019). Fischer m.fl. (2012:3) definierade ju säkerhet som "en stabil, relativt förutsägbar miljö i vilken en individ eller grupp kan fullfölja sina avsikter utan avbrott eller skada och utan rädsla för störningar eller skada", skulle följande säkerhetstänk kunna användas för att uppnå detta förhållande.

> I stället för att försöka uppskatta sannolikheten för en viss händelseutveckling, är utgångspunkten att försöka undvika situationer där händelserna kan inträffa. Skulle man ändå stå inför en negativ händelse, försöker man genom utbildning, övning och egenmakt samt användandet av adaptiva och robusta system hantera hotet, oavsett sannolikheten. (Stirling, 1999; Klinke & Renn, 2001; 2002).

Genom detta grundläggande säkerhetstänk, vilket utgår från vad Klinke och Renn (2001; 2002) benämner som försiktighetsprincip, kan såväl organisation som medarbetare påverka en uppkommen situation utifrån organisationens inarbetade resurser (system och rutiner) där den enskilde medarbetaren utgör den mest adaptiva delen i systemet. Detta resonemang harmoniserar även med Hollnagels (2014) teori om Safety II.

EU-projektet FOKUS (2016), finansierat inom sjunde ramprogrammet, skapades i syfte att bidra till formuleringen av den europeiska security-forskningen och göra det möjligt för EU att effektivt möta morgondagens utmaningar som globaliseringen av risker, hot och sårbarheter. Inom EU-projektet FOCUS (2016) byggdes även en Wiki för att standardisera de definitioner som togs fram. Security definieras enligt EU-projektet FOKUS (2016):

> “Security is the state of being free from danger or threat; or the safety of a state or organization against criminal activity such as terrorism, theft, or espionage: a matter of national security; or procedures followed, or measures taken to ensure the security of a state or organization; or the state of feeling safe, stable, and free from fear or anxiety”.

EU-projektet FOKUS (2016) pekar på ett tillstånd eller förhållande av att vara "säker", att vara fri från något såsom fara eller hot, som ett slags idealtillstånd. I denna definition får då begreppet sekuritet betydelsen av skydd, ett skydd mot de icke-önskvärda konsekvenser som annars vore effekten. I ovan definition av

security ges begreppet safety även en underordnad betydelse och ingår som en delmängd av Security, vilket även kan vara tvärtom.

Definitionen av safety är enligt EU-projekt FOCUS (2016):

> "Safety is the condition of being protected from or unlikely to cause danger, risk, or injury; or denoting something designed to prevent injury or damage. It is the state of being "safe", the condition of being protected against physical, social, spiritual, financial, political, emotional, occupational, psychological, educational or other types or consequences of failure, damage, error, accidents, harm or any other event which could be considered non-desirable. Safety can also be defined to be the control of recognized hazards to achieve an acceptable level of risk. This can take the form of being protected from the event or from exposure to something that causes health or economic losses. It can include protection of people or of possessions. In risk assessment, safety often is conceived as a set of measures and activities for ensuring the security and sustainable development of assets. It is a quantitative concept that is measurable by safety performance indicators, which are quantities that measures level of safety in a given subsystem/system".

Även andra forskare definierar security som en delmängd i safety. Rollenhagen (2005) pekar på att i distinktionen mellan sekuritet (security) och sekuritet (safety) definieras security som den sekuritet som förknippas med hot och skydd som har sitt ursprung i avsiktliga brott, terrorism, spionage, etcetera.

Safety kan vara en bredare uppfattning om det säkra, medan security handlar mer om det operationella och tekniska åtgärder (Uittenbogaard m.fl., 2018). Jore (2017) menar att avgränsningen mellan safety och security även ska vara på ont uppsåt av hotet, och inte bara på avsikten, eftersom mänsklig avsikt spelar också en roll i sekuritetsrelaterade olyckor.

Jore (2017:852) föreslår därför en ny definition av security, som bygger på sambandet mellan safety och security enligt följande:

> "Security can be defined as the ability to prepare for, adapt to, withstand, and recover from dangers and crises caused by peoples deliberate, intentional, malicious acts, such as terrorism, sabotage, organized crime, or hacking. Security risk management includes assessing and reducing the likelihood and consequences of possible attacks with various types of risk-reducing measures, for example through critical infrastructure protection and by building organizational and societal resilience".

Safety berör primärt skydd mot olyckor medan Security används för att beskriva skydd mot brott, vilket innebär i en svensk kontext att denna åtskillnad saknas varpå säkerhetsforskning kan innefatta såväl olyckor som konventionell brottslighet (Wikman & Rickfors, 2017).

Sekuritet, som i engelskans Security, handlar om det verksamhetsskydd för organisation, medarbetare och övriga som behövs för att motverka fara, skada, förlust eller brott (EU-projekt FOCUS, 2016). Begreppet säkerhet genererar i Svenska akademins ordbok (SAOB, 2015) vid utskrift i den webbaserade versionen, tjugotvå A4-sidor med olika betydelser och sammansatta ord. Detta visar hur mångfasetterat begreppet säkerhet är och att säkerhet som begrepp används i olika kontexter där det inte görs skillnad mellan olika former av säkerhet. I SAOB anges betydelsen av säker, såsom egenskapen och förhållandet, det vill säga tillståndet att vara säker samt att vara skyddad mot fara, ett slags trygghetstillstånd. Sekuritet och sekuritetsarbetet bedrivs som regel utifrån att någon ansvarar för sekuritetsfrågor och utför de uppgifter som faller på området. Sekuritet kan då vara en fråga om det upplevda idealtillståndet att vara säker, skyddad och trygg, oavsett om det gäller safety eller security relaterade situationer kombinerat med de tekniska och övriga åtgärder som vidtagits.

Persson och Sahlin (2013) anger att det är viktigt att ha ordning och reda på begreppen, att som forskare undvika otydligheter samt att se till att de ord vi använder inte har olika betydelse i olika sammanhang. I det svenska språket finns ingen distinktion mellan säkerhet och säkerhet, utan det är kontexten och nivån som är avgörande. I det engelska språket finns säkerhetsbegreppen Security och Safety. Även begreppet Security kan ha olika betydelser i det engelska språket och att man i den anglosaxiska världen är medveten om likheten mellan Security och Safety i språk som svenskan (Gill, 2013). I detta avseende anges betydelsen Security i engelskan och är kopplat till innebörden trygghet. Trygghet för såväl stat som för organisation. Därför finns det risk för att det kan ske en viss betydelseglidning när begreppen översätts från ett annat språk och/eller översätts till ett annat fält (Wikman & Rickfors, 2017).

Sekuritet strävar efter att uppnå en önskad nivå, ett slags idealtillstånd med betydelse av läge, sett ur ett optimalt perspektiv. Definitionen, enligt EU-projekt FOCUS (2016), pekar på tillståndet av att vara "säker", tillståndet av att vara skyddad mot fysiska, sociala, andliga, ekonomiska, politiska, känslomässiga, yrkesmässiga, psykologiska, utbildnings- eller andra typer eller konsekvenserna av ett brott, skador, fel, olyckor, skador eller annan händelse som kan betraktas som icke-önskvärda, det vill säga att vara fri från något. Om detta tillstånd kan uppnås befinner man sig i ett säkert läge oavsett hur man drabbats initialt. I denna definition får då begreppet sekuritet betydelsen av skydd, ett skydd mot de icke-önskvärda konsekvenser som annars vore effekten.

I SAOB (2020) ges betydelsen av säker, så som egenskapen så även förhållandet, det vill säga tillståndet alternativt nivå eller grad av att vara säker och att vara skyddad mot fara eller att vara fri från hot. Uittenbogaard m.fl. (2018:60) beskriver

att säkerhet definieras som den faktiska risken att utsättas för brott och ordningsstörningar, medan trygghet är individens upplevelse av säkerheten/risken.

Att trygghet är individens upplevelse är inte så mycket att orda om, upplevelsen ägs alltid av individen och upplevelsen kan inte tas ifrån individen. Säkerhet kan inte definieras som en risk, de är varandras motsvarigheter. Säkerhet kan däremot vara den nivå eller grad av skydd/åtgärd/förhållningssätt som i stället påverkar den faktiska risken. Risken är en funktion av sannolikhet (av att något ska ske) och konsekvens (de negativa effekterna), baserad på grad/nivå av åtgärd/förhållningssätt (Andersson m.fl., 2016). Här uppstår problematiken avseende distinktionen mellan den säkerhetsrelaterade kontexten och säkerhet som begrepp. Som exempel vill jag visa på förhållandet mellan riskhantering, sekuritet och säkerhet genom att använda mig av metaforer.

Morgan (1999) beskriver användandet av metaforer som ett sätt att förstå en erfarenhet med att beskriva en annan erfarenhet. Genom att använda metaforer som förklaring av förhållandet mellan risk, säkerhet och sekuritet (figur 1) visualiseras skillnaden mellan dessa begrepp med hjälp av bilen och dess olika säkerhetssystem. För att öka tydligheten mellan säkerhet och sekuritet behåller jag även de engelska begreppen i min metafor.


**Figur 1** Ett tänkbart förhållande mellan riskhantering, sekuritet och säkerhet

Som en förklaring till ovan kvalitativa venndiagram (figur 1) börjar jag med riskhantering. Risk, i den här kontexten, utgör förståelsen av att det finns faror förknippat med bilar och deras framföring och att framföringen kan orsaka skada. Genom en effektiv riskhantering baserat på riskanalys och riskvärdering kan dessa

faror motverkas med hjälp av verksamhetsskydd (fysiska åtgärder) och prevention (mental förberedelse).

Kopplat till bilkörning handlar riskhanteringen om att skapa skyddssystem och ge förutsättningar för en god utbildning. De åtgärder som kan beskrivas som säkerhet (safety) i en bil är kopplat till de system som ska se till att upprätthålla livet och minimera eventuella skador för resenärerna, ofta kopplade till oavsiktliga händelser, även kallat olyckor. Säkerhet består därför av splitterfri vindruta, bilbälten, huvudskydd och kollapsande framstolar vid påkörning bakifrån, krockkuddar, demoleringszoner i kaross och chassi, hoptryckbar rattstång, automatbromsar, antisladdsystem, automatisk lufttrycksmätning av hjulen, förarassistans (smarta strålkastare, backkameror, parkeringshjälp, adaptiva farthållare, körfältshållare och antikollisionshjälp för fotgängare) samt ABS-bromsar och automatiska positioneringssystem för fjärraktivering av nödhjälp. Dessa system skapar trygghet och skydd samt motverkar fara och skada.

Sekuritetsdelen (security) i en bil består av system som ska motverka och skapa trygghet och skydd mot avsiktliga händelser gällande skada, fara, förlust eller brott. Det kan vara inbrottslarm, svårkrossbara sidorutor, automatlåsning av dörrar, låsbara fälgar, insiktsskydd genom bakruta mot bagage, tonade rutor som försvårar insyn, ”Follow-Me-Home” belysning, fjärrtuta för simulering av inbrottslarm, etcetera.
I denna metafor ligger betydelsen för begreppen (sekuritet/security och säkerhet/safety) på skydd. Skydd mot inbrott i bilen (sekuritet/security) och skydd mot olyckor (säkerhet/safety) för dess resenärer. Bilmetaforen illustrerar här hur begreppen säkerhet och sekuritet glider in i varandra beroende på betydelsen av begreppet skydd. Det finns ingen fullständig generaliserbarhet. När man diskuterar dessa frågor är det alltså viktigt att kontexten tydliggörs. Terminologin skulle också kunna ses över för att undersöka om det är möjligt med en större generell tydlighet om skillnaden mellan begreppen.

Efter denna min tolkning om förhållandet mellan riskhantering, säkerhet och sekuritet, fortsätter kapitlet med en av mig tolkad beskrivning av Brooks (2009a) anglosaxiska definition och innehåll av sekuritet.

# What is security?
## - *sekuritet i ett anglosaxiskt perspektiv*

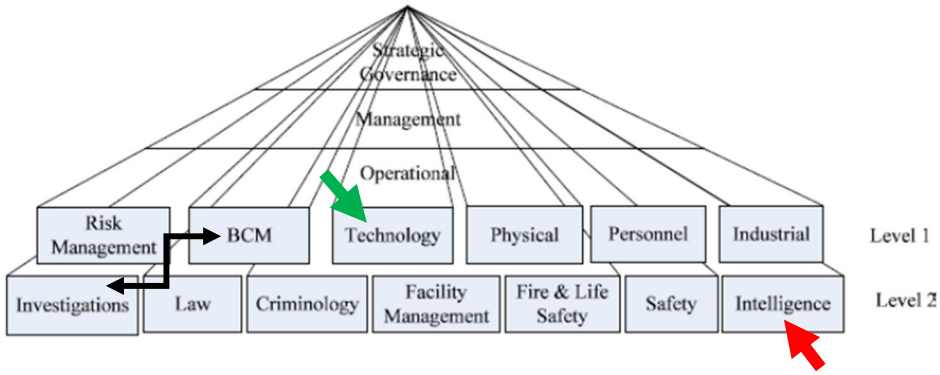
Brooks (2009a) granskade i sin studie ”What is security?”, 104 security-utbildningar vilka som kan anses ligga på kandidatnivå inom anglosaxisk akademisk utbildning. Brooks identifierade 13 grundläggande kunskapskategorier inom sekuritet, som ett ramverk. Detta ramverk verkar för att ge en större förståelse för sekuritet genom kunskap, struktur och accepterade begrepp inom tillämpade sammanhang av organisatorisk sekuritet (Brooks, 2009a).


**Figur 2** Integrerat ramverk för Security Science (Brooks, 2009a)

I figur 2 (från Brooks, 2009a) beskrivs dessa 13 grundläggande kunskapskategorier baserad på anglosaxiskt språkliga länders security-utbildningar. Dessa kategorier är i sin tur indelade i två nivåer (Level 1 & Level 2), beroende på om de kan anses som Brooks beskriver som baskunskap eller inte, enligt figur 2. Nivå 1 kan betraktas som centrala Security Science-kategorier, medan nivå 2 är icke-kärnkunskapskategorier. Dessa icke-kärnkunskapskategorier kan informera och stödja den allmänna funktionen av organisatorisk sekuritet (Brooks, 2009a). Figuren beskriver även olika grader av hantering allt från långsiktig strategisk planering, via styrning och ledning, till det operativa utförandet. Denna beskrivning av sekuritetshantering kan även ske såväl i ett mellanstatligt, regionalt, lokalt som i ett organisatoriskt perspektiv. Utförandet kan i stort vara detsamma, det som skiljer sig är kontexten, det vill säga själva sakfrågans innebörd.

Ramverket utvecklades ytterligare (Smith & Brooks, 2013) och förfinades genom att informations- och IT-säkerhet i stället kom att ingå i det som beskrivs som Technology, samt att underrättelseanalys lades till som en ny kategori. Smith och Brooks (2013) visar på de 13 grundläggande (samma antal som Brooks, 2009a) och avgränsade kunskapskategorier inom utbildning gällande sekuritet vilket kan hjälpa

till att förstå områdets omfattning. Figur 2 och 3 påminner om varandra i sin utformning, samtidigt så skiljer de sig åt gällande innehåll (se pilarna i figur 3).




**Figur 3** Uppdaterat integrerat ramverk för Security Science där informations- och IT-säkerhet ingår i Technology (grön pil) samt med underrättelseanalys (röd pil) och att gruppen utredningar och kontinuitetshantering (BCM) har skiftat nivåer (svart pil) (Smith and Brooks, 2013)

Här har jag översatt och gett en förklaring av de ingående kategorierna i modellen (figur 3), fritt från Smith och Brooks (2013).

Nivå 1 (baskunskap):

> **Risk Management (Riskhantering):** Teorier, principer, begrepp och metoder som beaktar risk och riskhantering. Riskhantering kan kombinera många disciplinära områden inklusive, men inte uteslutande, matematik, förvaltning, näringsliv och psykologi (Detta förhållande beskrivs även av Persson & Sahlin, 2013:223–224).
>
> **BCM[9] (Kontinuitetsplanering):** Katastrof, kris, tillbud och återhämtning som i näringslivet allmänhet kräver insats från räddningstjänst och stöd från sekuritetsfunktionen, följt av ytterligare åtgärder från organisationen själv. Syftet med kontinuitetsplanering är att förse organisationen med processen och resurser att uppnå återupptagande av sina kritiska affärsprocesser.
>
> **Technology (Sekuritetsteknik):** Specifik sekuritetsteknik används i skydd av tillgångar, för exempel inbrottslarm system, bevakningskameror, passersystem, biometriska system och så vidare. Framtiden för denna kunskap kategori får inbegripa IKT[10] på grund av den ständigt ökad användning av sekuritetsteknik via datornät. Till sekuritetsteknik räknas även Informationssäkerhet och IT-säkerhet, det vill säga teorier, principer, begrepp och metoder inom informationssäkerhet och IKT,

[9] Business Continuity Management

[10] Informations- och kommunikationsteknik

avseende dess skyddsmetoder inom den digitala miljön, inklusive datateknik, hårdvara och mjukvara.

**Physical (Fysisk sekuritet):** Teorier, principer och begrepp som använder folk, utrustning och den byggda miljön för att hindra åtkomsten till en organisations tillgångar, till exempel lås och nycklar, galler, inkrypningsskydd och så vidare.

**Personnel (Personalsäkerhet):** Denna kategori kan inbegripa policy och rutiner, säkerhetsprövning, administration, bakgrundskontroller, utbildning, medvetenhet, finanspolicyer, resursfördelning, brist på säkerhetstänk och sekuritetskultur.

**Industrial (Industriell sekuritet):** Tillämpning av sekuritet inom specifika branscher, exempelvis luftfartssäkerhet, sjöfartsskydd, skydd av kritisk infrastruktur, regeringens säkerhetsstyrkor, campussäkerhet, detaljhandelssäkerhet, etcetera.

Nivå 2 (icke baskunskap)

**Investegations (Utredningar):** Teorier, principer, begrepp och metoder för säkerhetsutredningar, både process och teknik. Exempelvis privatutredning, beviskvalitet, dold/öppen övervakning.

**Law (Säkerhetslagar):** Teorier, principer, begrepp, processer och metoder om hur lagen påverkar organisationens sekuritet, inklusive civilrätt, straffrätt, motstrategier, rättssociologi, etcetera

**Criminilogy (Kriminologi):** Teorier, principer och begrepp som beskriver det vetenskapliga studiet av brott, i synnerhet varför brottet har begåtts. Denna kunskapskategori omfattar teorier om brottsförebyggande åtgärder (sociala som situationella), brottslighetens orsaker och hur brottsligheten kan minskas samt hur tryggheten kan ökas.

**Facility Management (Fastighetsförvaltning):** Teknik, processer och praktisk hantering, kontroller av organisatoriska resurser för att leverera funktionella byggnadsmiljöer. Kategorin omfattar anläggningsteknik och förvaltningsmetoder, till exempel anläggningsdesign, strategisk planering, fasta installationer och inventarier, underhåll av anläggningen, energihantering och så vidare.

**Fire & Life Safety (Brandsäkerhet och skydd mot olyckor):** Teorier, principer och begrepp som beskriver det vetenskapliga studiet och behandling av brand och skydd mot olyckor, inklusive byggteknik och riskhantering avseende skydd mot olyckor och brandskydd samt livsupprätthållande åtgärder.

**Safety (Säkerhet):** Teorier, principer, begrepp och metoder som beskriver processen för en säker och hälsosam arbetsmiljö. Här avses säkerhet vara arbetsmiljö så som skydd mot olyckor, inte nödvändigtvis det skydd som tillhandahålls av sekuritetsfunktionen.

**Security Intelligens (Sekuritets-underrättelseanalys):** Tillämpningen av underrättelseanalys är för att stödja och planera processer för sekuriteten och sekuritetsrisker samt att förbättra kvaliteten på handlingsplan för skydd av tillgångar. Sekuritets-underrättelseanalys, eller SYINT (den internationella förkortning av Security Intelligence), är en process som samlar och analyserar information om hot och beteenden för att minska eller minimera effekterna på en organisation samt att öka tryggheten för den enskilde.

Ovan presenterat ramverk är ett av de synsätt på sekuritetsområdet som används i ett internationellt akademiskt perspektiv. I den avslutande delen om *Fortsatt forskning och utveckling av sekuritet i en svensk kontext*, kommer jag att utveckla hur dessa kategorier utifrån ett anglosaxiskt perspektiv skulle kunna se ut i en svensk kontext, som en bas för ett akademiskt område gällande sekuritetskunskap, där det under 2021–2022 har tagits fram ett antal universitetskurser inom området.

I nästa kapitel utvecklar jag avhandlingens teoretiska utgångspunkter.

# Avhandlingens teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel ges läsaren en översikt över de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för studiet av svenska förvaltningsmyndigheters säkerhetspolicyer, i första hand ur ett foucaultianskt perspektiv. Vissa av de teoretiska utgångspunkterna används även för att analysera och diskutera de empiriska resultaten samt att positionera avhandlingens kunskapsbidrag och ge förslag till förbättringar.

## Säkerhetspolicy, styrning, diskurser och subjektivering

En organisations ledning har i sin verksamhet arbetsgivarprerogativet, det vill säga rätt att leda och fördela arbetet (Rönnmar, 2000), vilket är en form av makt. Ledningen styr därmed arbetet. Foucaults tankar lade bland annat grunden till ett begrepp (styrningsmentaliteten), om hur hans samtids maktuttryck tog sig form (Möllerström & Stenberg, 2014; jfr också föregående kapitel).

Att inta ett foucaultianskt perspektiv (Dhirathiti, 2007; Nilsson, 2008; Bergström & Boréus, 2012: Möllerström & Stenberg, 2014; Meeuwisse & Svärd, 2016) i studiet av säkerhetspolicyer kan därmed vara en lämplig utgångspunkt i Foucaults diskursbegrepp[11] ligger intresset på hur den sociala världen konstrueras och konstitueras först av diskursen (Carlshamre, 2008). I den meningen är en diskurs inte bara ett språk eller bara en form av kommunikation, utan ett sammanhang för att bilda en subjektidentitet och förmedla och utforska de betydelser som utgör sociala fenomen och objekt (Dhirathiti, 2007). Dessa betydelser utgör grunden för diskursanalysen. Meeuwisse och Svärd (2016) beskriver Foucaults intresse för hur makt utövas genom skapande av sanningar och hur varierande diskurser konstruerats över tid. Diskursen tillhandahåller enligt Foucault även olika subjektspositioner, som gör olika utsagor tillgängliga för olika individer och bestämmer effekten av att använda dem (Carlshamre, 2008).

Diskursanalysen som metod syftar till att upptäcka och försöka förstå hur sanningar, betydelser och föreställningar konstruerats (Möllerström & Stenberg, 2014).

[11] Foucaults viktigaste metodologiska grundsats är att varken objektet, subjektet, de sociala fenomenen, ämnena eller de som använder språket finns innan diskursen (Carlshamre, 2008)

Diskurs manifesteras därför i termer av retorik, och retorikanalys är en process som tar hänsyn till hur samtal och texter är utformade (Potter, 2004). Jag begränsar i min avhandling användningen av Foucaults maktbegrepp till förhållandet mellan säkerhetssubjektet ledning (de som styr) och säkerhetssubjektet medarbetare (de som styrs[12]) samt vilka effekter subjektspositioneringarna ger.

Jag vill försöka förstå hur sekuritet och säkerhet konstrueras genom att kategorisera olika begrepp och värderingar som policyerna innehåller. Möllerström och Stenberg (2014) pekar på att diskursanalysen som metod plockar isär föreställningar och därmed tar sikte på att identifiera hur verkligheten blir till snarare än hur den är. Med diskursanalys kan kanske en förståelse erhållas av hur policyförfattarna har tänkt och vad de försökt åstadkomma.

Foucault gav dock inga direkta anvisningar om hur diskursanalys skulle gå till, han ansåg mera att hans skrivande skulle utgöra en ”verktygslåda” till hjälp för andra att genomföra sina diskursanalyser (Olsson, 1997; Bolander & Fejes, 2015), en verktygslåda med tankeverktyg som kan brukas beroende på syftet (Möllerström & Stenberg, 2014). Enligt Olsson (1997) betyder diskurs för Foucault en mer eller mindre systematisk framställning av något i tal eller skrift. Diskursanalysen ska i ett pragmatiskt förhållningssätt ses som ett metodiskt redskap och arbetssätt med tydliga teoretiska konsekvenser (Nilsson, 2008). Det som gör den foucaultianska diskursanalysen extra spännande är Foucaults förhållande till att människan genom historien formats till ett subjekt (Olsson, 1997), vilket leder över till resonemang om subjektivering.

Foucaults avsikt med begreppet subjektivering var att utpeka människan som en undersåte, någon som underkastas av någon, där individen förväntas uppfatta *sig självt som subjekt*, där *deras självt* ligger i linje med vad det överordnade subjektet vill att de ska göra (Foucault, 1997:225). Alvesson (2014) pekar på två olika former av subjektivitet, chefen (ledningen) som överordnad och medarbetaren som underordnad, och på att dessa subjektivitetsformer konstant skapas och återskapas beroende på diskurs. Sett i ett säkerhetspolicyperspektiv positioneras därigenom individen till att bli införstådd med att vara ett underordnat säkerhetssubjekt under det överordnade ledningssubjektet. Säkerhetspolicyn kan då utgöra det verktyg som ledningen använder för att subjektivera och forma individen, så att denne följer organisationens vilja och avsikt och organisationens gemensamma synsätt och värdegrund.

Detta kan enligt Foucault ske genom att subjektet inte är ett beständigt väsen, utan att subjektet konstrueras genom historiska och sociala praktiker och olika

[12] jmf, Alvesson (2014) i fjärde stycket

maktrelationer och därmed blir en effekt av olika diskurser (Axelsson & Qvarsebo, 2017), alternativt formar sig självt (Nilsson, 2008).

Olsson (1997) beskriver detta som ett strategiskt spel, där handlingar modifierar andra handlingar och praktiker med omedelbara eller framtida effekter och som konstruerar subjektet som en slutprodukt av en diskursiv process. Eftersom denna process enligt Foucault är kopplad till maktutövning, kan det ses som ett styrkeförhållande mellan krafter (individen, kunskapen och subjektiveringen) som påverkar varandra (Axelsson & Qvarsebo, 2017). Därför är maktdimensionen något som ska beaktas vid analysen av policyerna i förhållande till säkerhetssubjekt.

En av de absolut viktigaste komponenterna inom säkerhetsarbete är enligt Akselsson (2011; 2014; 2015) att det finns ett ledningssystem. Detta ledningssystem för säkerhet ska ligga till grund för hur organisationen ska leva upp till ledningens vilja och avsikt för hur säkerhetsarbetet ska bedrivas, oftast beskrivet i en säkerhetspolicy. Ett ledningssystem ska hålla hög kvalitet så att det finns förutsättningar för att det följs. Detta kan anses utgöra grunden för en organisations säkerhetskultur, där säkerhetskulturen kan ses som en delmängd av organisationskulturen (Törner, 2008).

Vilja, motivation och intresse att följa fastslagna policyer (policyefterlevnad) kan i fråga om säkerhetsområdet jämföras med studier som gjorts gällande lagefterlevnad inom exempelvis miljöområdet. Axelsson (2008) pekar på att en viktig erfarenhet avseende efterlevnaden är att effekten blir störst om man arbetar nära de policyrelevanta grupperna[13] (de underordnade säkerhetssubjekten) samt i hög grad med aktivt överlämnad information. Med ett foucaultianskt perspektiv blir slutsatsen att lagefterlevnad handlar mer om tvingande tänkande än om inlärning och kunskap i sig – att tänka är i djupare mening alltid mödosamt (Nilsson, 2013). Överföringen sker direkt och inte indirekt som om de underordnade säkerhetssubjekten i stället ska tillägna (läsa in) sig policyinnehållet på egen hand. En framgångsfaktor för efterlevnaden av policyer är givetvis hur de implementeras samt aktörernas möjligheter och vilja (Lundquist, 1987) att förstå och ta till sig policyn.

För att uppnå dess mål krävs en tydlig ledning/styrning av arbetet där utövarna måste förhålla sig till organisationens inneboende beteenden, där den enskilde kan drivas av sin egen agenda av att tjäna på att målet uppfylls, ” What’s in it for me?” (jmf, Hatrzell m.fl., 2000; Wolcott & Betts, 2007; Sutker, 2008 och Gustafson, 2017b). Att drivas av sin egen agenda är något som Clarke (1997) framhåller som

[13] Med policyrelevanta grupper menas enligt Yanows (2000) definition aktörer som i denna kontext ses som ledning, policyförfattare, säkerhetsfunktioner och övriga medarbetare, det vill säga alla som påverkas av vad styrdokumenten vill säga och/eller hur de ska tolkas.

förklaring till att ett målmedvetet beteende är grunden för att tillgodose ett behov av att tillförskaffa sig det man vill ha.

En tydlig ledning/styrning kan ge förutsättningar för att med en bra kommunikation lyckas i olika hanteringen av olika händelser, även där möjligheterna att fatta rätt beslut kan vara begränsade. Perspektivet att åstadkomma ett förändrat beteende hos medarbetarna bör finnas med från början när policyn ska designas. Sanden (2020) föreslår utifrån sin forskning om företags önskan om koncernspråk, att effektiv hantering av språklig mångfald kräver en fokusförskjutning från språkpolicy till språkhantering. Policydesign kan beskrivas som de mallar, den arkitektur och de diskurser som en policy består utav (Ivarsson, 2011). Med bättre fokus på policydesign bör styrdokumenten enklare kunna implementeras i framtiden.

Medarbetarnas ansvar och hur de ser på sitt ansvar är en viktig del i en organisations verksamhet. Denna s.k. ansvarsidentitet kan ha stor betydelse för den efterlevnad av regler och andra styrande dokument samt den lojalitet som organisationens ledning förväntar sig att medarbetarna ska ha. Sommestad, m.fl. (2014) pekar på sannolikheten av att medarbetare inte alltid följer bestämmelser som de anser vara besvärliga. Det kan röra sig om att bestämmelser är skrivna för organisationen och inte för individen (Sommestad m.fl., 2014). Om en grupp har ett gemensamt mål och om de beter sig likartat varje gång de träffas kommer så småningom detta beteende att utvecklas till normer och regler (Nilsson, 1996). Detta fenomen kan beskrivas som en variant av Cohen och Felson (1979) "rutinaktivitetsteori", där enskilda och grupper har ett gemensamt intresse och det föreligger en avsaknad av konsekvenser (liten risk) utvecklar en norm för beteendet. Så länge som den gemensamma acceptansen (vilja, motivation och intresse) finns, rättar sig gruppmedlemmarna efter normen. Ovilligheten till efterlevnad ökas och beteendet utvecklas till att bli rutin där skillnaden mellan vad som är rätt och riktigt suddas ut.

Många organisatoriska policyer handlar om arbetsmiljöarbetet, som i vissa fall även är kopplat till lagkrav. Exempel på sådana policyer är arbetsmiljöpolicy, policy mot kränkande särbehandling, policy mot diskriminering, jämställdhetspolicy, policy mot hot och våld, brandskyddspolicy, policy mot alkohol och droger, policy om rökfri arbetstid, policy om arbetsanpassning, policy om rehabilitering, trafiksäkerhetspolicy, personalpolicy, policy om pälsdjur på arbetsplatsen, policy om dofter på arbetsplatsen (Arbetsmiljöverket, 2021). Dessa policyer sorteras i en internationell kontext under begreppet Health and Safety (hälsa och säkerhet).

I internationell litteratur är begreppet säkerhetspolicy ofta kopplat till områden som rör informationssäkerhet, IT-säkerhet, konfigurering av datasystem och mjukvaruutveckling. Detta innebär svårigheter att hitta rätt kontext i litteratursökningar. Anderson m.fl. (2002) pekar på, att en säkerhetspolicy är kopplat till vad som är en högnivåspecifikation av säkerhetsegenskaper som ett givet

datasystem bör ha för att inte bli utsatt för angrepp. Detta är inte vad som i denna avhandling är kopplat till det organisatoriska verksamhetsskyddet.

Anderson (2008) beskriver säkerhetspolicyer som de begränsningar och restriktioner inom Security Engineering som ett specialiserat område av teknik, ett område som fokuserar på säkerhetsaspekter i utformningen av system som måste kunna verka robust och med en extra dimension av att förhindra missbruk och sabotage liksom andra typer av störningar. Denna formulering visar ytterligare en dimension av begreppet säkerhetspolicy och svårigheten att hitta rätt kontext i litteratursökningar, vilket även gäller begreppet informationssäkerhet. Informationssäkerhet, som är en del av den totala säkerhets- och sekuritetshanteringen (se bilaga 4), är mer beforskat än säkerhets- och sekuritetsområdet som sådant.

Informationssäkerhet i Sverige styrs även av föreskrifter för myndigheternas verksamheteter, utfärdade av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB, 2020). Informations-säkerheten handlar om att skydda informationstillgångar (kopplat till människa, maskin, dokument) samtidigt som den även ställer krav på brandskydd och fysisk säkerhet, framför allt i datorhallar och andra utrymmen där tillgångarna finns. Informationssäkerheten handlar ytterst om hur informationsklassificering för dessa informationstillgångar såsom konfidentialitet, tillgänglighet och riktighet samt till en viss del spårbarhet ska gå till. Delar av informationssäkerhetsforskningen är användbar i min forskning, framför allt när kunskap om policyutveckling, implementering och efterlevnad beskrivs. I kunskapsöversikten nedan visar jag på ett antal likheter från informationssäkerhetsforskningen som är användbara för mitt fortsatta arbete med att beskriva, analysera och diskutera säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter under regeringen.

# Organisationskulturens betydelse för säkerhetshantering och policyförfattande

Som jag ser det, är de flesta teorier i stort sett beskrivningar av samma sak, människans förhållningssätt till regler, etik och moral. Det vill säga, hur ser organisationskulturen ut? I nästa avsnitt vill jag lyfta fram organisationskulturens betydelse för säkerhetshanteringen med bland andra de teorier som jag utvecklade i min licentiatavhandling och som utgjorde grunden för det systematiska säkerhetsarbetet. Vissa av dessa teorier utgör förutsättningarna för säkra organisationer och bör även finnas med vid utvecklandet av framtida säkerhets- och sekuritetspolicyer.

Organisationskulturer kan se ut på många olika sätt och här följer ett antal teorier inom området som kan vara väsentliga för säkerhetshantering och policyförfattande. Svenningsson och Alvehus (2012) pekar på frågan om vilken organisationsstruktur som ska vara den bästa, där det egentligen handlar om hur organisationens resurser bäst ska tas tillvara. Frågan handlar om att skapa ordning och reda bland resurserna, en fråga om samordning (Svenningsson & Alvehus, 2012). Svenningsson och Alvehus (2012) beskriver att den enklaste formen av organisationsstruktur är vad som kallas linjeorganisationen. Den består av en toppledning som i sin tur har ett antal avdelningar, vilka leds av en chef som ansvarar för dess verksamhet. Därefter kan det finnas ytterligare undernivåer med ansvariga som svarar uppåt i strukturen.

Strukturer är en viktig bestämmande faktor för beteende i organisationer (Lindkvist m.fl., 2014). Strukturen i organisationen förmedlar ledningens vilja hur denna vill att arbetet ska utföras, av vem och på vilket sätt. Organisationer kan ha en såväl formell som en informell struktur (Lindkvist m.fl., 2014). Lindkvist m.fl. (2014) beskriver organisationsmönstret utifrån Scheins (2010) grundläggande antaganden som något som utvecklas allt efter hand och kan vara medvetet och/eller omedvetet. Schein (2010) beskrivning av organisationskulturen utgår från tre nivåer, där nivåerna är uppenbara, subtila eller undermedvetna.

Schein (2010) pekar på den första nivån av de tre, som artefakter, av människan konstruerade objekt eller förhållningssätt. Dessa artefakter är förhållandevis uppenbara processer och kan vara policy, anvisningar, instruktioner, verksamhetens dress code, sätt att uttrycka sig samt seder och bruk vid organisationen. Dessa artefakter är synliga, men kan vara svåra att tyda (Lindkvist m.fl., 2014).

Schein (2010) beskriver den andra nivån som gemensamma övertygelser och värderingar. Från att först ha varit en gemensam tolkning i gruppen kan processen utvecklas till att bli en delad värdering och övertygelse. Fullföljer gruppen tolkningen och den visar sig vara framgångsrik förvandlas den till sist till ett accepterande. Enligt Alvesson (2002) förstås kulturen bäst som en sammankopplad och komplex uppsättning betydelser, värderingar och riktlinjer som medarbetarna inte är fullt medvetna om. De kulturella aspekterna i en organisation består därmed mer generellt av hur medarbetarna själva påverkar och påverkas av attityder, värderingar, förståelse och acceptans (Gustafson m.fl., 2015). För att övertygelser och värderingar ska bli socialt accepterade krävs det att gruppen uppfattar dem tillsammans som i konsensus. Genom att stå bakom och använda det gemensamma synsätt som gruppen har blir övertygelser och värderingar till en gemensam sedvana, varvid gruppens uppfattningar normaliseras. Alvesson (2002) beskriver detta som att kultur kan ses som att den formar individen, men även att individerna formar kulturen. Detta fungerar som de grundprinciper för hur medarbetarna ska agera och bete sig enligt organisationens ideologi (Schein, 2010).

Scheins (2010) tredje nivå av organisationskultur, grundläggande antaganden, är oftast till sin natur underförstådda och inte alltid synliga för en utomstående betraktare. De effekter som denna nivå medför är att organisationen inte alltid är mottaglig för yttre påverkan som strider mot deras fundamentala antaganden. Det kan innebära att gruppen snedvrider och bestrider den nya information som kommer utifrån och som inte korresponderar med organisationens dominerande huvudsakliga meningar (Schein, 2010). På så sätt finns det risk för att organisationen inte att utvecklas i förhållande till omvärlden, vilket på sikt kan medföra en regression i organisationens utveckling.

Alvesson (2015) pekar på att en av företagsledningens mest centrala uppgifter är att försöka styra arbetsstyrkans uppfattningar och värderingar för att därigenom påverka organisationskulturen. För detta krävs en stark organisationskultur vilket lättare får personalen att arbeta mot samma mål, som i sin tur inverkar på effektivitet och produktivitet och skapar en konkurrenskraftig organisation (Alvesson, 2015). Alvesson (2015) pekar på vikten av företagsledarnas förmåga att gå runt och prata med medarbetarna och på så sätt visa ett genuint intresse för medarbetarna och på så sätt minska risken för framtida konflikter. Detta har även konstaterats gällande framgångsfaktorer i det systematiska säkerhetsarbetet (Gustafson, 2017b).

Kulturen i en organisation består således mer generellt av hur medarbetarna själva påverkar och påverkas av attityder, värderingar, förståelse och acceptans vilket kan generera ett gott som ett dåligt arbetsklimat. Alvesson (2002; 2015) belyser likväl svårigheten av att mäta kulturen, som att analysera den.

För att skapa en god organisationskultur måste det till en förståelse för vikten av att visa uppskattning av den enskilda medarbetaren (som den viktigaste beståndsdelen), vilket det inte alltid finns insikt för hos arbetsledare och chefer (Gustafson m.fl., 2015). Arbetsklimatet är produkten av allt som gruppen producerar i form av inre interaktion såsom normer, trygghet, arbetsledning, kommunikation, relationer, och eventuella konflikter, etcetera (Thylefors, 2011).

# Policy som styrdokument

Policy handlar om att beskriva de mål som ska uppnås av organisationen (Olsson m.fl., 2019). För att nå målen krävs det samverkan och samarbete inom organisationen, vilket Schneier (2003) beskriver som att policyn syftar till att ”förhindra ogynnsamma konsekvenser från avsiktliga och obefogade handlingar från människor”. Enligt Schneier (2003) måste den som formulerar policyer eller organisationens informationsägare definiera vad ”obefogade handlingar” är eller inte är, så att de som ska följa policyn förstår innebörden.

Schneier (2003) och Olsson m.fl. (2019) menar att en säkerhetspolicy kan ses som en definition av hur ett system ska utformas avseende begränsningar av funktioner och flöden, skydd mot antagonister, tillgång till externa system, inklusive program, uppgifter om individer ur ett integritetsperspektiv samt att policyn måste vara lättbegriplig.

För att bekämpa potentiella säkerhetshot, förlitar sig därför organisationer ofta på policyer för att styra medarbetarnas handlingar (Aurigemma & Panko, 2012). Alotaibi m.fl., (2016) pekar på det faktum att organisationer alltmer upplever sina medarbetare som en stor tillgång som måste vårdas, samtidigt som ser de medarbetarna som ett av de största potentiella hoten mot deras informationstillgångar. Att medarbetare inte följer den policy och de regler som finns är en utmaning för många organisationer (Karlsson, 2011). En del av anledningen till att befintliga säkerhetsåtgärder misslyckas är att medarbetarna inte alltid följer organisatoriska säkerhetspolicyer och procedurer, men detta misslyckande beror inte nödvändigtvis på avsaknad av organisationens kontroll, det kan också relateras till individens uppfattning om risk samt individens allmänna inställning till regler och rutiner (Booker & Kitchens, 2010). På samma sätt ser även Aurigemma och Panko (2012) att medarbetare bryter mot informationspolicyer, och att dessa regelbrott är vanliga och kostsamma då användare ofta anses vara den svagaste länken inom informationssäkerhet. Utifrån slutsatser som dessa, kan resultaten ses som att det är vanligt med en dålig följsamhet och efterlevnad i allmänhet och inom informationssäkerhetsarbetet i synnerhet.

Medarbetarna är således ofta de som svarar för säkerhetsöverträdelser i organisationer, och det är viktigt att dessa överträdelser får lika mycket uppmärksamhet som de tekniska frågorna (Alotaibi m.fl., 2016). Alotaibi m.fl. (2016) delar in informations-säkerhetens utmaningar i fyra grupper, implementering, bristande efterlevnad, policyhantering och något som de kallar ”skugg”-säkerhet. Vidare delas beteende in i organisatoriska och mänskliga faktorer. Implementeringsutmaningen, enligt författarna beror till stor del på att för lite kraft läggs på att öka medarbetarnas medvetenhet om och förståelse för policyns innebörd och varför den finns; ofta tas en policy fram och så görs ingenting mer. I vissa organisationer kan så många som upp till hälften av medarbetarna vara omedvetna om informationssäkerhetspolicyns existens. Det minskar givetvis möjligheten att policyn efterlevs och ökar risken för att medarbetarna bryter mot policyn. Detta, menar Alotaibi m.fl. (2016), utgör en fara för organisationen. De som söker vägledning om hur man bäst uppnår efterlevnad av sin informationssäkerhetspolicy bör inse att det finns ett stort antal variabler som sannolikt påverkar medarbetarnas efterlevnad (Sommestad m.fl., 2014).

Alotaibi m.fl., (2016) pekar på tre typer av mänskligt beteende som leder till bristande efterlevnad, uppsåtligt, försumligt och omedvetet beteende (jfr Gustafson,

2017b:32). Exempelvis är majoriteten av de säkerhetsöverträdelser som sker inom hälso- och sjukvården orsakade av medarbetare, och många av dem är oavsiktliga (Karlsson m.fl., 2014). Genom att framför allt främja säkerhetsmedvetenhet och erbjuda utbildning och utarbeta informationssäkerhetspolicyer som kontinuerligt ses över och uppdateras kan potentiella insiderhot minskas (Alotaibi m.fl., 2016). I tillägg till användarbeteendena efterlevnad och bristande efterlevnad identifierar Alotaibi m.fl. (2016) beteendet skuggsäkerhet, som innebär att medarbetarna skapar egna säkerhetslösningar som de implementerar, eftersom de dels anser att organisationens policy motverkar deras produktivitet, dels inte alltid förstår att de utsätter organisationen för fara med detta beteende.

För att förbättra medarbetarnas följsamhet och efterlevnad bör organisationen använda sig av tre metoder: teknisk systembevakning, ständig information om policyn och påverkan på användarnas beteende (Alotaibi m.fl., 2016). Även Flowerday och Tuyikeze (2016) understryker att en ökad sannolikhet för framgång i implementeringsprocessen av informationssäkerhetspolicy, är om medarbetarna deltar i utbildning och övningar och görs medvetna om policyns innebörd. Axelsson (2008) har visat på hur möjligheterna att lyckas bättre med implementeringen bygger på muntlig (aktiv) överföring av policyer och regler, vilket ger medarbetarna mindre möjlighet att hålla sig ovetande om policyn och försumma att anpassa sig. Att bara lämna över styrdokument för inläsning innebär ofta att medarbetarna ”har sett, men inte läst”.

Policyer bör hålla hög kvalitet, så att medarbetarna stimuleras till följsamhet och efterlevnad. Karlsson m.fl. (2014) identifierade åtta utmärkande kvalitetsfaktorer i arbetet med att utarbeta en informationssäkerhetspolicy för att de ur ett medarbetar-perspektiv ska bli framgångsrika. Policyn ska:

- undvika prioriterings- och målkonflikter
- vara anpassad till den egna organisationen
- vara tydlig i sin utformning och visa på vem den berör
- vara anpassad till ordinarie arbetsmetoder
- vara konsekvent i begreppsbehandlingen
- ha en tydlig struktur
- visa på tydliga mål
- visa på tydligt ansvar

Karlsson m.fl. (2014) pekar framför allt på vikten av att policyn är tydlig och begriplig.

Cram m.fl. (2017) pekar i sin tur på fem avgörande faktorer att beakta i ett ramverk vid arbetet med en informationssäkerhetspolicy:

- möjlig inverkan på utformningen och implementering av policyer
- säkerhetspolicyns påverkan på organisation och enskilda medarbetare
- faktorer hos organisationen och enskilda medarbetare som påverkar efterlevnad av policyer
- efterlevnad av organisatoriska mål utifrån policyn
- uppdatering av policyns utformning

Cram m.fl. (2017) åskådliggör vikten av att ta hänsyn till den rådande organisationskulturen för att nå framgång med informationssäkerhetspolicyn och att den ska vara kopplad till övriga uppsatta mål och styrdokument.

Styrdokumenten ska kunna vara den utfyllnad som skapar en bro över det som Hajer (2003) kallar ett "institutionellt tomrum", det vill säga att organisationen saknar allmänt accepterade regler och normer i fråga om hur man kommer överens om åtgärder och tillvägagångssätt för det som ska genomföras (Hajer, 2003). Genom ”policymaking” skapar ledningen förutsättningar för att fylla tomrummet med sin vilja och avsikt med säkerhetshanteringen.

Mayer m.fl. (2004) konkretiserar det som Hajer (2003) menar vara tomrum i en modell där sex aktiviteter identifieras som funktioner för policyer: forskning och analys; utforma och rekommendera; klargöra argument och värden; ge strategisk rådgivning, demokratisera samt förmedla budskapet. Hall (1993) pekar på att om lärande i ett socialt sammanhang (där andras erfarenheter beaktas) är en väsentlig del av samtida teorier om staten och av beslutsfattandet mer generellt. Heclo (1974) menar att ”policymaking” (i meningen beslutsfattande på en politisk nivå) är en form av kollektivt pussel. Detta gäller framför allt när policy som begrepp används i betydelsen av det politiska beslutet. Hill (2007) beskriver policy såsom ett eller flera beslut format som en viljeriktning. Policyn utgör enligt Hill (2007) en beslutsgrund, kanske inte så precis utan rent av diffust i sitt uttrycksätt. Det är just denna otydlighet som sätter nivån på hur begriplig policyn upplevs vilket även är kopplat till dess definition. Hall och Löfgren (2006) pekar på att det inte finns någon entydig definition av begreppet policy. Författarna visar också att innebörden av policy (i egenskap av en politisk inriktning) är densamma oavsett om den ligger på nationell, regional eller lokal nivå. Detta åskådliggör att uppbyggnaden av policyer är densamma oavsett nivå. Eftersom grunddragen är desamma kan en policy vara oberoende av sakfrågan, det vill säga någon form av organisatorisk viljeriktning, politiskt beslut eller en större reform.

Hill (2007) pekar på svårigheten med att begreppen policy och politik inte har någon distinktion i det svenska språket. I Sverige används ofta orden policy och politik

synonymt, som exempelvis migrationspolitik och migrationspolicy (Olsson m.fl., 2019). Begreppet politik handlar om ideologiskt baserade uppfattningar och hur de omsätts i handling – politiska beslut – det vill säga politisk styrning. Lundquist (1993) sammanfattar begreppet politik såsom auktoritativ värdefördelning genom offentlig maktutövning. Att genomföra politik kräver ofta reformer. I arbetet med politiska reformer har begrepp som policyanalys och policyprocess kommit att användas alltmer (Premfors, 1989; Hill, 2007). Premfors (1989) beskriver även policyanalysen som en verksamhet där man i problemlösande syfte studerar handlingslinjer och program genom att dela upp dem och studera delarna för att därefter sätta samman dem till en ny och förhoppningsvis bättre helhet.

När man studerar hela den politisk-administrativa processen och de olika stadierna från initiering till utvärdering för att förstå vad som sker med ett politiskt beslut studerar man policyprocessen, eller genomför en policyanalys (Bengtsson, 2005). I policyarbetet förekommer även medarbetare med uppgift att producera policyer såsom policyaktörer (Nyhlén & Giritli Nygren, 2015) eller så kallade policyprofessionella (Garsten m.fl., 2015). Ledningens vilja och avsikt ska därmed enligt ett foucaultianskt perspektiv syfta till att formera underordnade till följsamma säkerhetssubjekt i den fas som kan kallas policyimplementering.

Genom att interpelleras av diskursen styrs det underordnade säkerhetssubjektet, det vill säga individen, till en viss subjektsposition (Nordgren, 2003). Det vill säga hur säkerhetspolicyer som diskurs, utifrån formuleringar skapar subjektspositioneringar och på så sätt formar de underordnade säkerhetssubjekten.

I policyns implementeringsfas är det första viktiga steget att inkludera och utbilda intressenter för att bygga upp deras medvetenhet om policyn (Jones-Webb m.fl., 2014). Vikten av att inkludera de berörda i arbetet med policyn understryks av Mearns m.fl. (1997); Fleming (2001); Rolandsson och Ekwall (2010); Smith och Brooks (2013); Gustafson (2017a; 2017b). Örnerheim och Elg (2018) pekar på den skillnad som uppstår mellan beslutad och implementerad policy som implementeringsproblemet, något som Rothstein (2010) inom implementerings-forskningen beskriver som ”en samhällsvetenskapens patologi” där orsaker och andra omständigheter gällande misslyckade policyimplementeringar dissekeras i det oändliga.

Hellström m.fl. (2017) belyser att den så kallade ”implementeringsbarheten” även kan bero på de inneboende policyegenskaperna, sammanhanget och genomförandefaserna, där såväl organisatoriska som kunskapsmässiga faktorer spelar in.

Barrett (2004) vill visa på vilka nyckelfaktorer som ligger bakom de fel som uppstår vid implementering av policyer och som traditionellt har varit intressant för forskare:

- Brist på tydliga mål i policyn lämnar utrymme för differentiell tolkning och avvikelser i utförandet.
- Aktörer och organisationer som är involverade i implementeringen kan ha problem med kommunikation och samordning mellan olika länkar i kedjan.
- Värderingar och intressen mellan aktörer och organisationer kan generera problem med olika perspektiv och prioriteringar som påverkar tolkningar och motivation för implementeringen.
- Relativa autonomier bland genomförandeorgan skapar gränser för administrativ kontroll.

För en lyckad implementering krävs ett systematiskt arbete. Meningsskapande och sociala konstruktioner har satts i centrum för att förklara och förstå hur policyskapande går till (Ivarsson, 2011). Om företag och andra organisationer upprättar policyer och instruktioner och om medarbetarna inte är angelägna eller rent av ovilliga att följa styrdokumenten, är dessa ansträngningar förgäves (Herath & Rao, 2009).

Slutligen vill jag peka på hur Lundquist (1987) beskriver tre avgörande faktorer för en lyckad implementering:

- att mottagarna ska förstå policyn
- att mottagarna ska ha förutsättningar för att kunna genomföra den
- att mottagarna ska ha en äkta vilja/motivation för arbetet.

# Identifiering av teoretiska antagande vid författande av säkerhetspolicy och möjliga analysmetoder

För att kunna genomföra en innehållsanalys behövde jag ett antal ramverk att förhålla mig till. Då det inte gick att hitta något rörande detta i litteratursökningarna fick jag gå vidare med ett annat angreppssätt. Jag kunde hitta ett antal standarder samt litteratur som kunde identifieras via bland annat Smith och Brooks bok Security Science. Smith och Brooks (2013) nämner ASIS International (2009) som en norm i policyarbetet.

Förutom dessa två har jag även använt SIS (2001; 2002), Olausson och Andersen (2008) samt det som framgår av svensk standard för riskhantering (SS-ISO-31000, 2009), liksom Wermdalen och Nilsson (2012). Såväl SIS (2001; 2002) som Olausson och Andersen (2008) har jag kommit i kontakt med genom mitt arbete.

Författarna Wermdalen och Nilsson samt Brooks finns inom mitt professionella nätverk. Mer om hur jag använt dessa ramverk kommer länge fram i metodkapitlet.

Handbok i informationssäkerhetsarbete (SIS, 2001; 2002) beskriver att en säkerhetspolicy (här gällande informationssäkerhetspolicy) ska vara ledningens instrument för att klart ange riktningen och visa sitt engagemang genom: ”det här är vår avsikt, så här vill vi ha det och så når vi dit”. Författarna beskriver innebörden av den ingående dokumentstrukturen för informationssäkerhetshanteringen och även skillnaderna avseende de olika nivåer som dokumenten bör förhålla sig till innehållsmässigt enligt figur 4 (SIS, 2001; 2002). I denna struktur förklaras organisationens vilja och avsikt i form av policy med infinitivmärket ”att” (se figur 4).


**Figur 4** Dokumentstruktur för säkerhetspolicy enligt SIS (2001, 2002)

Policydokumenten bör vara kortfattade, genomtänkta samt inte överstiga en A4-sida (Olausson & Andersen, 2008). Det innebär att övriga dokument i strukturen (riktlinjer, anvisningar och instruktioner) lämnas till en annan nivå där den ansvarige (verksamhetschef, avdelningsföreståndare, motsvarande) kan gå djupare i informationen och vara mer detaljerad.

Smith och Brooks (2013) beskriver att en stark policy och dess tillvägagångssätt ska omfatta aspekter såsom personalens engagemang, överensstämmelse med lagstiftning och reglerande krav, följande sociala värderingar och normer, är omfattande, välskriven och har efterföljande strukturerade riktlinjer, och slutligen har förmågan att höja medvetenheten om sekuritet.

Syftet med policyn måste vara att återspegla hela organisationens intention med att uppnå trygghet genom såväl skydd som sekuritet. Alla medarbetare måste därmed vara införstådda och ha en accepterande attityd för de normer som policyn ska förmedla. Såväl Smith och Brooks (2013) som Rolandsson och Ekwall (2010) pekar

på att medarbetarnas deltagande är en viktig faktor för att uppnå framgång i arbetet med att ta fram policyer.

Sedan ett par årtionden har fokus lagts på alltmer tekniskt avancerade utrustningar vars uppgift är att lösa säkerhetsproblemen (Farrell m.fl., 2014).

> ”In today’s competitive and ever-changing threat environment, there is a need for a more dynamic and proactive security management”[14] (Smith & Brooks, 2013:24)

Med denna utgångspunkt är sekuritet snarare en fråga om ett flexibelt förhållningssätt till olika nivåer av regler, uppfattningar och vad som verkligen görs i förhållande till ledning och styrning.

> “Organizations must identify the threats and risks they may face, and attempt to reduce these to meet the objectives of the organization by detecting vulnerabilities, whether these are people, processes, or technology”[15] (Smith & Brooks, 2013:27)

Smith och Brooks (2013) pekar på att vi måste se mer till bredden avseende personal och processer, inte bara förlita oss till teknologin. Fokus måste återgå till fler interpersonella relationer i säkerhetshanteringen i stället för tekniskt avancerad utrustning (Gustafson, 2017a). Den enskilde måste ta ett större ansvar för att kollektivet ska känna och uppleva ökad trygghet (Gustafson, 2016). Därför gäller det att identifiera vad policyer ska bestå av, exempelvis kritiska faktorer.

Kritiska faktorer för policyer är de ingående delar som måste uppfyllas för att kunna nå fram med den viljeinriktning som säkerhetspolicyn vill förmedla. Uppfattningen om dessa kritiska faktorer skiljer sig mellan de olika författarna för de nio standarder och ramverk som valts ut till denna studie (SIS, 2001; 2002; Olausson & Andersen, 2008; ASIS International, 2009; SS-ISO 31000, 2009; Wermdalen & Nilsson, 2012; Smith & Brooks, 2013; HMG Cabinet Office, 2014; Wettergren, 2017; Australian Goverment, 2019). Dessa faktorer går samtidigt att kategorisera med gemensamma nämnare (jfr avsnittet Kategorisering). Det är möjligt därför att företeelser som benämns på olika sätt ändå bär på samma betydelse. Policyer kan handla om såväl det lilla som det stora. Trots denna skillnad kan gemensamma nämnare lyftas fram. Detta kommer att göras längre fram i metodkapitlet då sex ramverk (SIS, 2001; 2002; Olausson & Andersen, 2008; ASIS International, 2009; SS-ISO 31000, 2009; Wermdalen & Nilsson, 2012; Smith & Brooks, 2013) delas upp avseende vilka faktorer som de framhäver.

[14, 15] Här har jag valt att behålla originalformuleringen.

Utifrån vad Wettergren (2017:20) framställer att en policy ska innehålla, har jag sammanställt dessa rekommendationer i följande elva punkter:

- Hur ser ledningens inställning ut till säkerhets- och sekuritetsområdet?
- Vad är organisationens övergripande mål med säkerhetspolicyn?
- Vad är syftet med policyn?
- Vilken målgrupp vänder sig policyn till?
- Hur ska medarbetarna/organisationen bete sig för att följa policyn?
- Vem "äger" policyn?
- Vem kontrollerar att policyns regelverk åtföljs?
- Framgår det om dokumentet är en policy, riktlinje, anvisning eller instruktion?
- Framgår det vem det är som beslutar policyn och när beslutet fattats?
- Policyer ska vara enkla att förstå, de får inte vara långrandiga och innehålla för mycket detaljer.
- Policyer ska även vara medryckande och inspirerande samt fylla höga krav på innehåll, språk och struktur.

Wettergrens (2017) frågeställningar passar mycket väl in på det som Brehmer (2007; 2008; 2009) beskriver som en designlogik, ett teoretiskt ingångsvärde för att ta fram ledningssystem. Brehmer (2007; 2008; 2009) beskriver denna designlogik som syfte, form och funktion (jmf. Egidius, 2003; Selander, 2012; det vill säga baserade på de didaktiska grundfrågorna varför, hur och vad). Denna frågeställning kan vara ett sätt att identifiera framgångsfaktorer i sekuritetshanteringen och att göra analysarbetet mer systematiskt. Även den didaktiska frågan, vem, kan ses som en utökning till de övriga didaktiska grundfrågorna, som ett medel till förklaring hur policyer är uppbyggda.

Sättet att resonera kring de didaktiska grundfrågorna återfinns även hos Smith & Brooks (2013:6) där de kopplar processen till design till att handla om vad som ska utföras, hur det ska göras och varför det ska göras på samma sätt, gällande ”the engineering design process”[16]:

> “The engineering design process defines the problem by seeking responses to the following questions as a reason to engage in the development of a product, system, or environment:

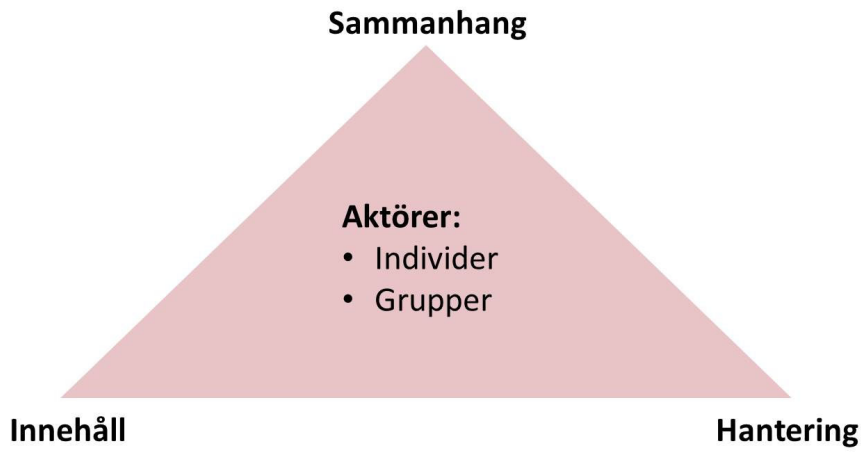
[16] Här har jag valt att behålla originalformuleringen.

1. What is the problem or need?

2. Who has the problem or need?

3. Why is the problem important to solve?”

Avslutningsvis vill jag visa på en från Walt och Gilson (1994) mycket förenklad modell av hur policyanalys kan genomföras (figur 5). Denna modell kan kopplas till Brehmer (2008) och Smith och Brooks (2013) resonemang om designteori, såsom vem (aktörer), vad (innehåll), hur (hantering) och varför (sammanhang) och användas som en sammanhängande teoretisk grund. Vidare kan Wettergrens (2017) frågeställningar användas för att jämföra slutresultatet med den föreslagna policyn under diskussionsavsnittet.




**Figur 5** Policyanalys, baserad på Walt och Gilson (1994)

# Genomförande

I detta kapitel beskriver jag mitt studiematerial och utvecklingen av de verktyg, analysverktyg I och II, som jag använt för att analysera innehållet i säkerhetspolicyer. Med hjälp av det första verktyget (analysverktyg I) har jag kategoriserat värdeord och värdeuttryck i myndigheternas säkerhetspolicyer för att identifiera medarbetarnas subjektspositioner utifrån en foucaultianskt diskursanalys. Genom litteraturgranskning och databassökningar identifierade jag sex grundläggande ramverk med rekommendationer, vars beståndsdelar gav tolv kategorier till ett andra verktyg (analysverktyg II) för kvantifiering av innehållet. Jag har även använt Hollnagels (2014) teori om Safety I och Safety II, Wettergrens (2017) bok om policyförfattande samt ett par rapporter (Näringslivsdepartementet, 2018; Riksrevisionen, 2019) och standarder (HMG Cabinet Office, 2014; Australian Goverment, 2019), som jämförelsematerial. Inledningsvis i detta kapitel redogör jag ur mitt perspektiv för avhandlingsarbetets vetenskapsteoretiska utgångspunkt och forskningsdesign.

## Vetenskapsteoretisk utgångspunkt och forskningsdesign

Eftersom min forskning ligger nära mitt yrkesområde finns det en hel del fallgropar att se upp med. Parallellt med mina forskarstudier har jag varit yrkesverksam, och därför får min förförståelse inte leda till självuppfyllande förutsägelser eller det vill säga:

- Finns det en risk för önsketänkande med för mycket förförståelse?

Exempel på detta är dilemmat med hur forskaren ska kunna genomföra studier i ett etiskt perspektiv:

- När är forskaren forskare och när är säkerhetschefen säkerhetschef?

Att forska inom det område som är det dagliga arbetet kan vara både en tillgång och ett hinder (Johansson, 2009).

I detta fall är tillgången förförståelse av hur säkerhetspersoner förhåller sig till sitt arbete och att möjligheten att använda upparbetade kontaktnät ger tillträde till

kretsar som kanske inte alltid upplevs som speciellt öppna, jag tänker här på intervjuer med personer inom andra säkerhetsorganisationer som jag gjorde i min licentiatavhandling (Gustafson, 2017b).

Hindret ligger i risken av att de egna erfarenheterna kan skapa önsketänkande och förutfattade meningar, vilket ställer krav på en stor distansering i förhållande till det som ska undersökas. Det går inte heller att samtidigt vara säkerhetschef och bedriva studier av uppkomna situationer inom det egna ansvarsområdet, eftersom det inte ur ett etiskt perspektiv går att förena samtycke och godkännande av medverkan i de situationer som uppstår i realtid.

Genom att nyttja förförståelsen på bästa sätt och använda den som ett verktyg i processen, har min forskningsdesign en epistemologisk utgångspunkt i socialkonstruktionism. Inom socialkonstruktionism anses världen vara socialt konstruerad och att språket har en framträdande roll (Börjesson, 2003). Även diskursanalys med ett abduktivt förhållningssätt har legat nära till hands i mitt arbete med avhandlingen. Den epistemologiska utgångspunkten är den kunskapsteori varifrån grunden för analysarbetet utgår ifrån. I mitt fall rör det sig om att se till och beskriva samspelet baserat på språkbruk, objekt och subjekt inom fenomenet säkerhetspolicyer.

Diskursanalys utgör en vedertagen metod som kan användas för ett socialt konstruerat förhållande samt kategorisering med ett ständigt pågående förlopp och behov av revidering (Winther Jørgensen & Phillips, 2000; Börjesson, 2003; Bryman & Bell, 2013; Svensson, 2019). Även metoder som innehållsanalys med kvantifiering (Boréus & Bergström, 2012a) samt argumentationsanalys och retorik (Boréus & Bergström, 2012b) har inspirerat mig i min forskningsdesign. Ytterligare inspiration har hämtats från ett foucaultinspirerat eller så kallat foucaultianskt perspektiv (Dhirathiti, 2007; Nilsson, 2008; Bergström & Boréus, 2012; Möllerström & Stenberg, 2014; Meeuwisse & Svärd, 2016) gällande styrningsmentalitet, diskurser och subjektivering. Forskningsprocessen har genomgående varit abduktiv (Patel & Davidson, 1991) genom att jag har växlat mellan teori och empiri och att jag har skapat teoretiska konstruktioner som ska förklara sammanhanget i policytexterna samt vad som skulle kunna göra dem begripligare.

# Inhämtning av empiriskt material och urval

I mitt yrkesarbete har jag författat två säkerhetspolicyer vid två av mina arbetsplatser samt medverkat i författandet av ytterligare ett antal säkerhetspolicyer vid svenska lärosäten. De flesta lärosätena i Sverige är statliga och som sådana räknas de som

förvaltningsmyndigheterna under regeringen. Att delta i författandet av säkerhetspolicy har alltid intresserat mig, speciellt i hur policyn ska ge bäst effekt. Det föll sig därför naturligt att studera innehållet av säkerhetspolicyer inom denna kategori organisationer.

Från Statistiska centralbyråns (SCB) hemsida hämtades kontaktuppgifter till de svenska förvaltningsmyndigheterna som våren 2014 var registrerade under regeringen (SCB [1]). Totalt uppgick antalet statliga förvaltningsmyndigheterna till 243. (I början av 2020 är siffran för dessa statliga förvaltningsmyndigheter 250 (SCB [2]).) Via mejl till respektive registratur i juni 2014, som en begäran om utlämnande av allmän handling, bad jag om myndighetens säkerhetspolicy.

De svar som kom in hade ingen gemensam struktur, de kunde se ut lite hur som helst, en del svar var i dokumentform (i de flesta svaren) andra som utklipp i mejlet. Jag fick därför göra utvärderingen och senare analys av materialet utifrån min förförståelse av den latenta betydelse som svaren kunde innehålla. Uppgifterna fick kompletteras genom att jag besökte respektive myndighets webbsida.

Av de tillfrågade myndigheterna var det 43 som inte svarade, alternativt inte uppgav några uppgifter. 27 av dem visade sig sortera under en annan myndighet, som exempelvis lokala etikprövningsnämnder vars personal tillhör ett lärosäte och utövar sin myndighetsställning endast då nämnden sammanträder för att ta beslut. Av dessa 27 finns det vidare 13 myndigheter som enligt förordningen (2007:824) med instruktion för Kammarkollegiet ska få sina administrativa och handläggande uppgifter utförda direkt av Kammarkollegiet (Finansdepartementet, 2007).

Av dessa myndigheters policydokument valde jag ut dem som beskriver hela verksamhetsskyddet (se omfattningen av verksamhetsskydd enligt Kammarkollegiets samlade metodstöd i bilaga 4) och inte bara är specificerade till ett visst område, exempelvis informationssäkerhet. Det innebar att det till slut återstod 67 säkerhetspolicyer, varav ytterligare 2 gick bort på grund av att jag själv varit medförfattare till dessa.

För att se hur säkerhetspolicyerna ändras över tid, begärde jag 2020 ut då aktuella policyer från de 65 myndigheter vars policyer jag analyserade 2014, för att analysera eventuella förändringar över tid. En del av dessa 65 myndigheter hade under upphört (sex myndigheter), 35 policyer hade inte ändrats (det var exakt samma version som i 2014 års empiri). Sammantaget fick jag tillgång till 24 nya versioner att jämföra med.

# Utveckling av analysverktyg I

Jag har använt alla policyer som jag fått tillgång till och som har relevans för att förstå ledningens vilja och avsikt i användning av policy för att formera medarbetarna som säkerhetssubjekt utifrån det foucaultianska perspektivet. Urvalet har gjorts utifrån en jämförbar nivå av policyer. Säkerhetspolicy utgörs ofta av ett dokument som innehåller text som ska verka styrande och i det avseendet är det viktigt att fastställa dess legitimitet. Enligt Scott (1990) är det fyra kriterier som forskaren behöver ta hänsyn till i sitt arbete med dokument som källa och nivån på deras kvalitet. Dessa fyra kriterier är dokumentens äkthet, trovärdighet, representativitet och begriplighet (Scott, 1990). De säkerhetspolicyer jag studerar kommer direkt från respektive myndighet, och i de flesta fall är de skickade av policyförfattaren själv, varför äktheten och trovärdigheten framstår som otvetydiga. I flertalet av dokumentens brevhuvuden framgår det att de är fastställda av respektive myndighets styrelse eller högsta ledning/generaldirektör, vilket ökar trovärdigheten. Scott (1990) pekar på huruvida dokumentens begriplighet är bokstavliga eller tolkande och gällande detta avseende skiljer sig policyförfattandet åt, vilket jag hade i åtanke vid kategoriseringen.

Nästa steg i processen var att utveckla hur dessa säkerhetspolicyer skulle analyseras. Premfors (1989) pekar på att den som analyserar policyer måste utveckla sina egna kriterier. Dessa kriterier är i normalfallet till en betydande del tolkningar av policyförfattarens mål, men de går också tillbaka på analytikerns egna insikter om – och värderingar kring – i policyprocessen ofta förekommande kriterietyper och deras egenskaper (Premfors, 1989). Bolander och Fejes (2015) pekar på ett första steg i analysen bör man göra en genomläsning av analysmaterialet för att visa hur det där talas om, som i detta fall viljan och avsikten om hur säkerheten ska uppnås. De värdeord och värdeuttryck man finner, skapar kategorierna. När det gäller kategorierna så existerar dessa inte i materialet, det är något som analytikern konstruerar genom att läsa igenom innehållet (Rennstam & Wästerfors, 2015).

Jag utförde först en tematisk analys där jag identifierade och beskrev de olika centrala värdeord och värdeuttryck som förekom i texterna och sorterade dessa i kategorier. Tematisk analys handlar om berättelsens innehåll, det vill säga vad som sägs eller beskrivs (Rennstam & Wästerfors, 2015).

Kommunikation såsom argumentation, som på något sätt vill övertyga oss om en handlingsinriktning, värderingar och/eller någon form av verklighetsbeskrivning behöver hanteras i textanalysen (Boréus & Bergström, 2012). Härefter konstruerade jag fyra subjektspositionerande kategorier (tre huvudkategorier och en tilläggskategori, tabell 2):

- ***Huvudkategori:***
  Beslutande/Bestämd, Konkret/Målinriktad, Visionärt/Önsketänkande
- ***Tilläggskategori:***
  Ändamålsglidning

Rennstam och Wästerfors (2011) menar att analytikern fastnar för de exempel som tycks stimulera dennes analytiska engagemang och i min reducering har varje kategori och för att lättare genomföra analysen reducerade jag materialet av de kategoriserade värdeorden/värdeuttrycken enligt analysverktyg I (tabell 3). Värdeorden och värdeuttrycken användes härefter för diskursanalysen samt för jämförelse med Hollnagels (2014) teori om Safety I och Safety II.

# Diskursanalys

Efter att de utvalda värdeorden/värdeuttrycken hade reducerats och kategoriserats i fyra subjektspositionerade kategorier, ville jag med en foucaultianskt inspirerad diskursanalys synliggöra (eller ”skapa bilden” enligt Olsson, 1997) meningen av de (i tabell 2) reducerade värdeorden/värdeuttrycken. Hall och Löfgren (2006) pekar på just diskursanalysen[17] som ett viktigt hjälpmedel i att förstå definitioner och kategoriseringar.

Bolander och Fejes (2015) pekar på ett foucaultianskt inspirerat angreppsätt för att generera ett antal frågeställningar som kan ge vägledning genom diskursanalysen. Som ett första steg i analysen bör man göra en genomläsning av analysmaterialet för att visa på, hur det där talas om, som i detta fall sekuritet. Vilka bilder kan skapas om vad man vill med sekuritetshanteringen och hur detta ska uppnås genom att arbeta efter policyn?

En närmare läsning av analysmaterialet kan enligt Bolander och Fejes (2015) göras med hjälp av följande frågor:

- Vad talas det om?
- Hur talas det om detta?
- Vad framställs som sanning?
- Vilka subjektspositioner framträder?

[17] Exempel på denna metod är Bacchis (2016) foucaultianskt inspirerade frågeställningar om ”What´s the problem represented to be?” (så kallad WPR-strategi) en inriktning avseende analys av policyer och inom policystudier i övrigt.

- Vad utesluts genom detta tal?

I likhet med Bolander och Fejes (2015) omformulerar jag frågeställningarna så att de ska passa sammanhanget:

- Vad sägs om säkerhetshanteringen i policyn?
- Hur talas det om säkerhetshanteringen?
- Vad framställs som sanning gällande säkerhetshanteringen?
- Vilka subjektspositioner framträder?
- Vad utesluts i policyupplägget?

På så sätt, kan den utifrån diskursanalytiska frågan *Vad vill policyn åstadkomma,* kanske få svar. Enligt Hermann (2004:109) beskriver Foucault subjektspositionen som ett försök att närma sig en definition av det moderna subjektet, vars inre liv och frihet är tätt knutna till andras försök att styra det: dels att vara bunden till sig själv och medveten om sig själv, dels vara underkastad andra. Subjektspositionen blir då den effekt som uppstår utifrån policyers innebörd, vilja och avsikt kopplat till hur den enskilde ska förhålla sig till resultatet av policyn och hur denne kan tänkas uppleva betydelsen. Ovan frågeställningar användes sedan vid genomförandet av diskursanalysen.

Alvesson och Sköldberg (2008) pekar på svårigheten att med diskursanalys ta reda på vad som är sant och inte sant. Då det finns många olika sanningar, handlar det mer om hur man kan förstå och förklara. Diskursanalysen som metod plockar isär föreställningar och tar därmed sikte på att förstå hur sanningar, betydelser och hur föreställningar konstruerats det vill säga att identifiera hur verkligheten blir till, snarare än hur den är (Möllerström & Stenberg, 2014). Möllerström och Stenberg (2014) betonar detta genom att understryka att diskursanalysen som metod syftar till att upptäcka och försöka. Alvesson och Sköldberg (2008) menar också att detta är diskursanalysens uppgift. Min tanke med diskursanalysen är att på så sätt skapa bilden av myndigheters säkerhetspolicyer och hur dess budskap begripliggörs.

# Utveckling av analysverktyg II

Med ramverken utifrån Smith & Brooks (2013), ASIS International (2009), SIS (2002), Olausson & Andersen (2008), SS-ISO-31000 (2009) samt Wermdalen & Nilsson (2012) skapade jag en grund att använda mig av i min analys, baserad på såväl internationell uppfattning av vad som bör ingå i en säkerhetspolicy, likväl som vad kan ses som en svensk kontext. Vad som utgör ursprunget av respektive ramverk eller hur de tagits fram, framgår inte i texterna gällande de enskilda författarna

(avsaknad av referenser). Dock kan en viss likhet ses i utformningen av de beskrivna betydelserna, vilket kan tyda på att författarna har inspirerats av förkommande standarder och tidigare beprövad erfarenhet (alternativ att samma meningsbetydelse är uttryck på ett annat sätt). Det arbetssätt som vilket standarder tas fram på är att olika kommittéer bestående av olika aktörer, där såväl branschfolk som sakkunniga samlas och lägger upp riktlinjer för vad som ska ingå i den kommande standarden. Syftet till att det blir en standard är att skapa enhetliga och transparenta rutiner som aktörerna kan enas kring (SIS, 2002). Arbetet fortskrider därefter genom att arbetsgrupperna såväl nationellt som internationellt tar fram förslag på innehåll. Innehåll skickas sedan på remiss för att slutligen under konsensus fastställas som vad som ska råda för respektive genomförande av standarden. Motsvarande arbetssätt gäller i stort för standardiseringskommittéer världen runt och detta arbete återspeglas även vid framtagandet av till exempel inom ASIS gällande certifiering av yrkeskunskap (ASIS International, 2009).

För att kvantifiera säkerhetspolicyernas innehåll, utvecklade jag ett verktyg för analysen, där jag kategoriserade de sex ramverkens olika rekommendationer.
Varje rekommendation som kategoriserades, försågs med olika slags tecken för att kunna skilja dem åt. Dessa tecken är: 1), a), i., A), 11) samt aa). Rekommendationerna kategoriserades därefter utifrån dess innebörd enligt Rennstam och Wästerfors (2015). På så sätt fick jag fram tolv kategorier som sedan placerades i en tabell, Analysverktyg II (figur 6). Varje kategori (mörkbruna fält) kodades med bokstäver ur alfabetet för att lättare koda innehållet, se figur 7 och 8. Alla myndigheternas säkerhetspolicyer fick en sifferkod, 1 till 65, som noterades i det ljusbruna fältet till vänster i tabellen och i det vita fältet fördes antalet påträffade formuleringar i förhållande till kategorierna in. I det högra fältet summerades antal ingående kategori per policy (grönt fält). I fältet näst längst ner summerade jag [ $\sum$ ] kategorierna per styck (rosa fält). Längst ner i matrisen summerade jag den totala förekomsten av kategorierna (frekvensen [ $f$ ]). De värden jag fick fram fördes härefter över till två stapeldiagram, summan av kategorierna samt kategoriernas frekvens i texterna. Kategorierna tematiserades utifrån de didaktiska grundfrågorna vem, vad, hur och varför (enigt tabell 5), för att på så sätt identifiera policyernas mest dominerande innebörd.

| Kategorisering / Myndighet | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | Antal ingående kategorier per policy |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| NR | | | | | | | | | | | | | |
| ∑ | | | | | | | | | | | | | |
| *f* | | | | | | | | | | | | | |

**Figur 6** Analysverktyg II, betående av Kategorisering, Myndighet, Antal ingående kategorier per policy, policyidentifikationen (NR), samt summan [ Σ ] och frekvensen [*f*] av kategoriernas förekomst

I ett senare skede fann jag ytterligare ramverk (HMG Cabinet Office, 2014; Wettergren, 2017; Australian Goverment, 2019) som inte ingått i sammanställningen utan har använts för jämförelse av de resultat som studien kommit fram till.

# Genomförande av innehållsanalyserna

Jag har valt att redovisa hur analyserna gått till med hjälp av de två kategorier som står längst ifrån varandra, Bestämd/Beslutande och Visionärt/ Önsketänkande, i figurerna 7 och 8.

Figur 7 visar utdrag ur en säkerhetspolicy som jag har kategoriserat som Bestämd/Beslutande i Analysverktyg I. Denna kategori kännetecknas av att värdeordet ”ska” förekommer ofta (se de röda understrykningarna). Värdeordet ”ska”, kombineras ofta med andra ord för att på så sätt bilda värdeuttryck som ger en styrka avseende formuleringen. Exempel på dessa kombinationer återfinns i utdraget, såsom ”ska uppnå en god säkerhet”, ”ska vara en trygg arbetsplats”, ”ska känna sig trygg”, ”ska se sin funktion i säkerhetsarbetet”; ”ska vara en naturlig del” samt ”ska vara utformade”. I denna kategori framgår ledningens vilja och avsikt tydlig i sin utformning och det råder inga tvivel om vad som gäller, det vill säga Bestämd/Beslutande.

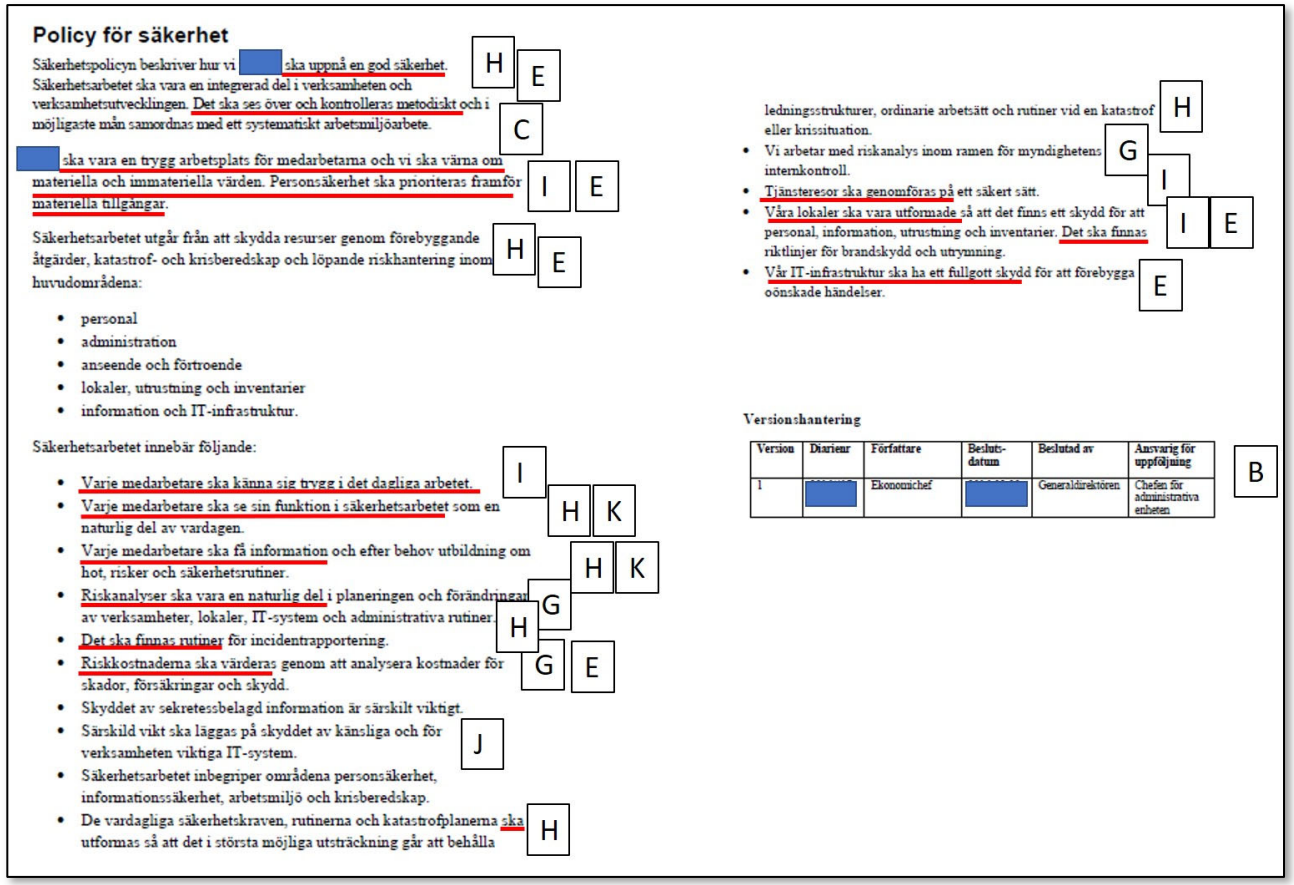
Texten i figur 8 vill visa skillnaden mellan kategorin Visionärt/Önsketänkande, vars formuleringar är raka motsatsen till Bestämd/Beslutande. Kategorin Visionärt/Önsketänkande visar enligt min uppfattning formuleringar som är betydligt mer vaga och inte riktigt så tydliga som vore önskvärt i ett dokument som ska visa på ledningens vilja och avsikt. Denna vaghet kan ses i policyns inledningsavsnitt. I exemplet kan en viss antydan till åtstramning av formuleringarna anas, i avsnittet Genomförande. I avsnittet Ansvar, är nivån tillbaka i den ”vaga” vilja och avsikt som kategorin visar, i formuleringen ”Samtliga anställda förväntas utföra sitt arbete med gott omdöme […]…”, och om så inte sker, kommer disciplinära åtgärder att vidtas.

Här kan en åtstramning alltså anas i texten, samtidigt har kategoriseringen av denna policy redan skett enligt min uppfattning utifrån Visionärt/Önsketänkande på grund av den vaghet som ses i policyns inledningsavsnitt. Även om en viss förstärkning sker i det tillägg som gjorts i den senaste versionen gällande enskild medarbetarens ansvar att meddela ett säkerhetsrelaterat hot till sin närmaste chef och/eller HR-funktionen, låter jag policyn behålla sin kategorisering Visionär/Önsketänkande.

På ovan beskrivet sätt har jag bearbetat samtliga i denna avhandling ingående säkerhetspolicyer och fördelat värdeord och värdeuttryck i de fyra kvalitativa kategorierna samt identifierat betydelserna av de konstruerade kategorierna.

Utifrån de i tabell 3 angivna koderna [A – L] kvantifierade jag betydelsen av vad som uttrycktes i förhållande till de konstruerade kategorierna så som jag uppfattade det, som sedan kvantifierades i Analysverktyg II. I första stycket (figur 6) kan betydelsen tolkas som ANVISNINGAR och KRAV [H], MÅL och NIVÅER [E] (”Säkerhetspolicyn beskriver hur vi […] ska uppnå en god säkerhet”) samt REVIDERING [C] (”…ska ses över och kontrolleras metodiskt…”). Jag förde därefter in antalet koder i de matriser som återfinns i bilagorna 2 och 3. Bilaga 2 visar på kvantifieringen av samtliga 65 säkerhetspolicyer, och bilaga 3 visar på de 24 jämförda säkerhetspolicyer, som hade uppdaterats mellan inhämtningen 2014 och 2020. I bägge matriserna summerade jag antalet ingående kategorier per policy i höger kolumn, och summerade [ ∑ ] dem per styck i kategori näst längst ner. Längst ner i matrisen summerade jag den totala förekomsten av kategorierna (frekvensen [*f*] ). Under avsnittet Resultat och analys visas kvantifieringen av innehållet med hjälp av stapeldiagram (figurerna 9 till 14).

Säkerhetspolicyerna har avidentifierats i figurerna 7 och 8 genom maskering med de blå rektanglarna.



## Policy för säkerhet

Säkerhetspolicyn beskriver hur vi [redacted] ska uppnå en god säkerhet. Säkerhetsarbetet ska vara en integrerad del i verksamheten och verksamhetsutvecklingen. Det ska ses över och kontrolleras metodiskt och i möjligaste mån samordnas med ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

[redacted] ska vara en trygg arbetsplats för medarbetarna och vi ska värna om materiella och immateriella värden. Personsäkerhet ska prioriteras framför materiella tillgångar.

Säkerhetsarbetet utgår från att skydda resurser genom förebyggande åtgärder, katastrof- och krisberedskap och löpande riskhantering inom huvudområdena:

- personal
- administration
- anseende och förtroende
- lokaler, utrustning och inventarier
- information och IT-infrastruktur.

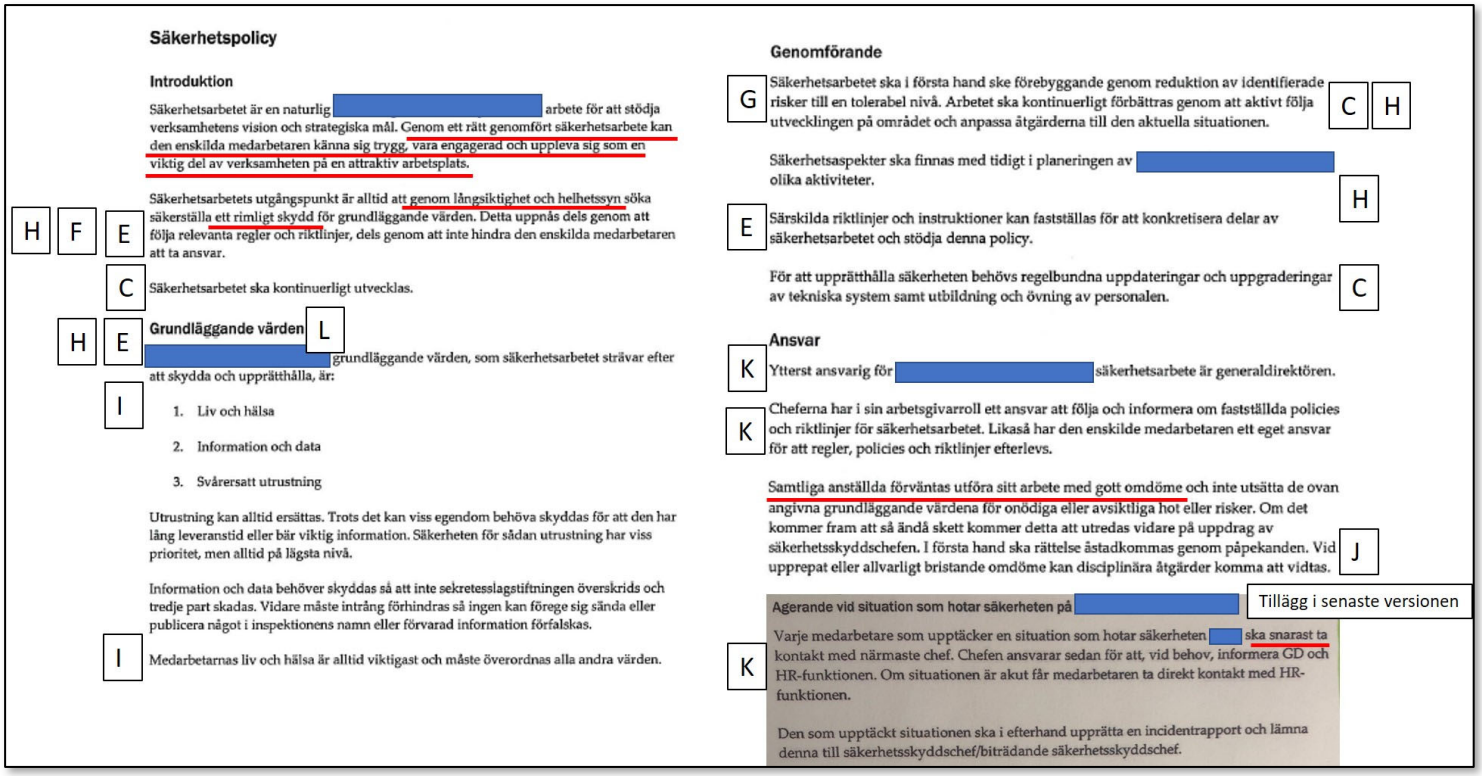
Säkerhetsarbetet innebär följande:

- Varje medarbetare ska känna sig trygg i det dagliga arbetet.
- Varje medarbetare ska se sin funktion i säkerhetsarbetet som en naturlig del av vardagen.
- Varje medarbetare ska få information och efter behov utbildning om hot, risker och säkerhetsrutiner.
- Riskanalyser ska vara en naturlig del i planeringen och förändringar av verksamheter, lokaler, IT-system och administrativa rutiner.
- Det ska finnas rutiner för incidentrapportering.
- Riskkostnaderna ska värderas genom att analysera kostnader för skador, försäkringar och skydd.
- Skyddet av sekretessbelagd information är särskilt viktigt.
- Särskild vikt ska läggas på skyddet av känsliga och för verksamheten viktiga IT-system.
- Säkerhetsarbetet inbegriper områdena personsäkerhet, informationssäkerhet, arbetsmiljö och krisberedskap.
- De vardagliga säkerhetskraven, rutinerna och katastrofplanerna ska utformas så att det i största möjliga utsträckning går att behålla ledningsstrukturer, ordinarie arbetsätt och rutiner vid en katastrof eller krissituation.
- Vi arbetar med riskanalys inom ramen för myndighetens internkontroll.
- Tjänsteresor ska genomföras på ett säkert sätt.
- Våra lokaler ska vara utformade så att det finns ett skydd för att personal, information, utrustning och inventarier. Det ska finnas riktlinjer för brandskydd och utrymning.
- Vår IT-infrastruktur ska ha ett fullgott skydd för att förebygga oönskade händelser.

**Versionshantering**

| Version | Diarienr | Författare | Beslutsdatum | Beslutad av | Ansvarig för uppföljning |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | [redacted] | Ekonomichef | [redacted] | Generaldirektören | Chefen för administrativa enheten |

**Figur 7** Policy i kategorin Bestämd/Beslutande (röda linjer) samt ingående kategorier för kvantitativt innehåll



## Säkerhetspolicy

### Introduktion

Säkerhetsarbetet är en naturlig [redacted] arbete för att stödja verksamhetens vision och strategiska mål. Genom ett rätt genomfört säkerhetsarbete kan den enskilda medarbetaren känna sig trygg, vara engagerad och uppleva sig som en viktig del av verksamheten på en attraktiv arbetsplats.

H F E Säkerhetsarbetets utgångspunkt är alltid att genom långsiktighet och helhetssyn söka säkerställa ett rimligt skydd för grundläggande värden. Detta uppnås dels genom att följa relevanta regler och riktlinjer, dels genom att inte hindra den enskilda medarbetaren att ta ansvar.

C Säkerhetsarbetet ska kontinuerligt utvecklas.

H E **Grundläggande värden** L

[redacted] grundläggande värden, som säkerhetsarbetet strävar efter att skydda och upprätthålla, är:

I

1. Liv och hälsa
2. Information och data
3. Svårersatt utrustning

Utrustning kan alltid ersättas. Trots det kan viss egendom behöva skyddas för att den har lång leveranstid eller bär viktig information. Säkerheten för sådan utrustning har viss prioritet, men alltid på lägsta nivå.

Information och data behöver skyddas så att inte sekretesslagstiftningen överskrids och tredje part skadas. Vidare måste intrång förhindras så ingen kan förege sig sända eller publicera något i inspektionens namn eller förvarad information förfalskas.

I Medarbetarnas liv och hälsa är alltid viktigast och måste överordnas alla andra värden.

### Genomförande

G Säkerhetsarbetet ska i första hand ske förebyggande genom reduktion av identifierade risker till en tolerabel nivå. Arbetet ska kontinuerligt förbättras genom att aktivt följa utvecklingen på området och anpassa åtgärderna till den aktuella situationen. C H

Säkerhetsaspekter ska finnas med tidigt i planeringen av [redacted] olika aktiviteter. H

E Särskilda riktlinjer och instruktioner kan fastställas för att konkretisera delar av säkerhetsarbetet och stödja denna policy.

För att upprätthålla säkerheten behövs regelbundna uppdateringar och uppgraderingar av tekniska system samt utbildning och övning av personalen. C

### Ansvar

K Ytterst ansvarig för [redacted] säkerhetsarbete är generaldirektören.

K Cheferna har i sin arbetsgivarroll ett ansvar att följa och informera om fastställda policies och riktlinjer för säkerhetsarbetet. Likaså har den enskilde medarbetaren ett eget ansvar för att regler, policies och riktlinjer efterlevs.

Samtliga anställda förväntas utföra sitt arbete med gott omdöme och inte utsätta de ovan angivna grundläggande värdena för onödiga eller avsiktliga hot eller risker. Om det kommer fram att så ändå skett kommer detta att utredas vidare på uppdrag av säkerhetsskyddschefen. I första hand ska rättelse åstadkommas genom påpekanden. Vid upprepat eller allvarligt bristande omdöme kan disciplinära åtgärder komma att vidtas. J

Tillägg i senaste versionen

**Agerande vid situation som hotar säkerheten på** [redacted]

K Varje medarbetare som upptäcker en situation som hotar säkerheten [redacted] ska snarast ta kontakt med närmaste chef. Chefen ansvarar sedan för att, vid behov, informera GD och HR-funktionen. Om situationen är akut får medarbetaren ta direkt kontakt med HR-funktionen.

Den som upptäckt situationen ska i efterhand upprätta en incidentrapport och lämna denna till säkerhetsskyddschef/biträdande säkerhetsskyddschef.

**Figur 8** Policy i kategorin Visionärt/Önsketänkande (röda linjer) samt ingående kategorier för kvantitativt innehåll

# Jämförelsematerial och diskussionsunderlag

Som jämförelsematerial har jag använt mig av olika typer av dokument. De första två är nationella rekommendationer, ramverk för säkerhetskyddspolicy från Storbritannien och Australien. HMG Security Policy Framework (HMG Cabinet Office, 2014) och Protective Security Policy Framework (Australian Goverment, 2019). Dessa ramverk handlar om det nationella säkerhetsskyddet som inte ska förväxlas med ett organisatoriskt verksamhetsskydd. Dock kan det finnas vissa likheter mellan dessa områden (Försvarsmakten, 2021; Säkerhetspolisen, 2019). Eftersom de mer eller mindre motsvarar den svenska säkerhetsskyddslagen (SFS 2018:585) och säkerhetsskyddsförordningen (SFS 2021:955) har jag inte använt dessa ramverk i arbetet med kategoriseringen.

Hollnagels (2014) teori om Safety I och Safety II, jämfördes med de konstruerade kategorierna.

Från Wettergren (2017) hämtades ytterligare rekommenderat innehåll och förslag på formuleringar av säkerhetspolicyer för utveckling av säkerhets- och sekuritetspolicy.

Gällande studiet av efterlevnad inhämtats två rapporter, dels Näringslivs-departementets (2018) granskning av Transportstyrelsens upphandling av IT-drift, dels Riksrevisionens (2019) granskning av arbetet med säkerhet på de statliga centralmuseerna för att användas till diskussionskapitlet.

De konstruerade kategorierna och jämförelsematerialet har tillsammans med modellen för systematiskt säkerhetsarbete även använts som grund för utveckling av ett förslag till säkerhets- och sekuritetspolicy.

# Innehållsanalys

I detta kapitel redovisas innehållsanalysen av säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter insamlade år 2014 och 2020. I det första avsnittet redovisas utvecklingen av Analysverktyg I för kategorisering av värdeord och värdeuttryck och det i andra avsnittet vill jag visa på vad policyerna vill åstadkomma utifrån en diskursanalys. I det tredje avsnittet genomför jag en analys av kategoriernas innebörd med hjälp av Hollnagels (2014) teori om säkerhet. Sedan följer utvecklingen av Analysverktyg II. I det avslutande avsnittet analyserar jag kvantifieringen av innehållet i säkerhetspolicyerna i förhållande till tolv kategorier som baseras på de sex ramverken och förändring över tid mellan säkerhetspolicyer insamlade åren 2014 och 2020. Till sist har jag gjort en jämförelse med två internationella ramverk för hur säkerhetsskydd ska upprätthållas i förhållande till de tolv kategorierna.

## Analysverktyg I

Med inspiration av hur argumentation och retorik används för att övertyga samt ett foucaultianskt perspektiv utifrån hur subjektspositioner formeras, kategoriserades de ingående värdeord/värdeuttryck från de insamlade säkerhetspolicyerna i tre huvudkategorier och en tilläggskategori. Dessa kategorier kallade jag för Beslutande/Bestämd; Konkret/Målinriktad; Visionärt/Önsketänkande samt Ändamålsglidning. Att det blev dessa kategorier beror på min upplevelse om hur de identifierade värdeord/värdeuttryck som policydokumenten innehöll kunde tolkas. I kategorin Beslutande/Bestämd förekommer ordet ”ska” som regel. Detta värdeord är att betrakta såsom tvingande och därför fick den första kategorin sin benämning. I den andra kategorin Konkret/Målinriktad, ges värdeorden/värdeuttrycken ”ta hänsyn till”; ”identifiera, värdera, vidta”; ”ta hand om” en känsla av en vilja till handlingskraft att uppnå något med policyn. I den tredje kategorin Visionärt/Önsketänkande, framträder värdeuttryck som ”bedrivs med god säkerhet”; ”långsiktighet och helhetssyn”; ”ett rimligt skydd” samt ”följa relevanta regler och riktlinjer”. Dessa uttryck kan upplevas mer som utopi än som ledningens vilja och avsikt.

**Tabell 1.** Exempel på kategoriserade och subjektspositionerade värdeord/värdeuttryck i de 65 säkerhetspolicyerna

| Kategori | Beslutande/ Bestämd | Konkret/ Målinriktad | Visionärt/ Önsketänkande | Ändamålsglidning |
|---|---|---|---|---|
| Värdeord/ Värde-uttryck | ska känna trygghet; utrustning ska hanteras och förvaras; lokaler ska utformas och skyddas; du som medarbetare ska vara risk- och säkerhetsmedveten; ska aktivt verka; ska vara en säker arbetsplats; ska uppfattas som trygg; ska känna säkerhet; ska vara en trygg arbetsplats; ska se sin funktion; tar ansvar för säkerheten;vi inger förtroende; vi arbetar systematiskt; krävs att; präglas av en god säkerhetskultur; ska inte skadas; allt säkerhetsarbete ska utgå från denna säkerhetspolicyer; ska aktivt arbeta; ska fungera med minsta möjliga obekvämlighet; ska ligga på rätt nivå; skyddar, bedriver, bra och effektivt, utgår från, anpassas i takt; bedriver ett aktivt arbete; bevakar kritiska förändringar; tar hänsyn; strikt följer gällande bestämmelser; allas vår inställning och attityd; | accepterar inte hot, våld och trakasserier; säkerhetsarbetet ska ske metodiskt; väga in; ta hänsyn till; identifiera, värdera, vidta; ta hand om; rapportera; skapa och vidmakthålla; alla har rätt att kräva en hög säkerhetsnivå; på så sätt ökar vi; förverkligar vi genom; kontinuerligt och strukturerat arbetar vi med; använder standarden; saker förvaras; utbilda och informera fortlöpande; fortlöpande analyser; arbetet ska kontinuerligt följas upp; känner trygghet genom tydliga rutiner och regler; | genom ett rätt genomfört säkerhetsarbete kan den enskilde känna sig trygg, vara engagerad och uppleva sig som en viktig del på en attraktiv arbetsplats; bedrivs med god säkerhet; långsiktighet och helhetssyn; ett rimligt skydd; följa relevanta regler och riktlinjer; skapa en säker miljö; värna om; kunna bedriva; utan eller med så lite störningar som möjligt; förebygga risker och skada; öka riskmedvetenheten; ett samlat säkerhetsarbete; en förankrad och god säkerhetskultur leder till; har som fokus att; ett ledningssystem; omfattar hela verksamheten; tillämpas och följs; har ett tillräckligt skydd; uppföljning; vi förbättrar, vi arbetar för, vi strävar efter; utgöra ett så säkert skydd som möjligt; upprätthålla, säkerställa, uppfylla; rimligt avvägda insatser; ligger på en adekvat nivå; kunna känna sig trygga; bedrivs med ett fullgott säkerhetsskydd; genom olika förebyggande åtgärder skapa ett effektivt skydd; att personalen kan verka vid tryggade arbetsplatser; regelverk är kända och kan tillämpas; i syfte att vara en trygg miljö; ett samlat säkerhetsarbete; upprätthålla en struktur där risker är under kontroll; arbetet ska bidra till en hög generell förmåga; ständiga förbättringar; eftersträva; utforma; ska kunna vara en trygg och säker; arbetet kräver ett genomtänkt och systematiskt säkerhetstänkande; ska ha rätt säkerhet; strategiskt och aktivt arbete; | verksamhetsskyddet är intimt med myndighetsutövningen; medborgarna ska känna sig trygga i kontakten med myndigheten; allmänheten har rätt att kräva en acceptabel säkerhetsnivå; anpassas till den nivå som ”kunden” kräver; |

Den sista kategorin Ändamålsglidning har fått sitt namn för de värdeord/värdeuttryck som inte behandlar organisationens verksamhetsskydd, utan mer belyser allmänhetens uppfattning om myndigheten, såsom att ”medborgarna

ska känna sig trygga i kontakten med myndigheten" samt att "allmänheten har rätt att kräva en acceptabel säkerhetsnivå". I denna kategori är målen inte påverkbara på samma sätt som i de övriga kategorierna.

I tabell 1 visar jag på kategoriserade och subjektspositionerade exempel på värdeord/värdeuttryck från samtliga 65 säkerhetspolicyer. Materialet i tabell 1 reducerades enligt Rennstam och Wästerfors (2011) till vad som framgår av analysverktyg I (tabell 2).

**Tabell 2.** Analysverktyg I

| Kategori | Beslutande/ Bestämd | Konkret/Målinriktad | Visionärt/Önsketänkande | Ändamålsglidning |
|---|---|---|---|---|
| Värdeord/ Värde-uttryck (reducerat material) | ska känna trygghet; lokaler ska utformas och skyddas; du som medarbetare ska vara risk- och säkerhets-medveten; ska vara en säker arbetsplats; ska uppfattas som trygg; ska känna säkerhet; | accepterar inte hot, våld och trakasserier; säkerhetsarbetet ska ske metodiskt; ta hand om; på så sätt ökar vi; förverkligar vi genom; arbetet ska kontinuerligt följas upp | genom ett rätt genomfört säkerhetsarbete kan den enskilde känna sig trygg, vara engagerad och uppleva sig som en viktig del; ett rimligt skydd; kunna bedriva; att personalen kan verka vid tryggade arbetsplatser; utgöra ett så säkert skydd som möjligt; har ett tillräckligt skydd; rimligt avvägda insatser; | Verksamhets-skyddet är intimt med myndighets-utövningen; medborgarna ska känna sig trygga i kontakten med myndigheten; allmänheten har rätt att kräva en acceptabel säkerhetsnivå; anpassas till den nivå som "kunden" kräver; |

# Vad vill policyn åstadkomma?

Jag genomförde härefter en diskursanalys på de konstruerade innehållskategorier som presenterades i analysverktyg I (tabell 3) utifrån nedan frågeställningar, enligt den diskursanalytiska frågan *Vad vill policyn åstadkomma*:

- Vad sägs om säkerhetshanteringen i policyn?
- Hur talas det om säkerhetshanteringen?
- Vad framställs som sanning gällande säkerhetshanteringen?
- Vilka subjektspositioner framträder?
- Vad utesluts i policyupplägget?

Med den analytiska utgångspunkten i ovan frågeställningar vill jag börja med kategorin innehållande värdeord/värdeuttryck som enligt min mening är i bestämd form (Beslutande/Bestämd). I denna kategori uttrycker sig policyförfattarna mer som om hur att medarbetaren ska vara; ska känna; är trygga. På så sätt finns det i dessa skrivningar inget utrymme för något annat, ledning har bestämt att så ska det vara.

Här talas det om säkerhetshanteringen som om ingen otrygghet finns eller att medarbetarna inte kan uppleva sin situation på annat sätt än vad ledningen uttryckt i policyn.

På det sätt som viljan och avsikten uttrycks i denna kategori framstår subjektspositionen som självklar. Individen ges inget utrymme till att känna sig, på annat sätt än vad policyerna uttrycker, än att vara risk- och säkerhetsmedveten. Ledningen har bestämt att så ska det vara, men hur det ska gå till utesluts.

Nu kommer inte värdeorden/värdeuttrycken från samma policyer, men formuleringarna ger ändå sammantaget bilden av att inget annat accepteras än att individen ska känna trygghet som ett underordnat säkerhetssubjekt. På så sätt framställs sanningen om arbetsplatsen, oavsett vad, så *ska* detta vara en säker arbetsplats, då deltagandet i säkerhetsarbetet motiveras på en bestämd och beslutad nivå. Subjektspositionen blir därmed att medarbetaren, som säkerhetssubjektet, måste finna sig i vad ledningen har bestämt. En Beslutande/Bestämmande attityd harmoniserar bättre med hur objekten ska hanteras så som ”att lokaler ska utformas och skyddas på ett säkert sätt”. Detta förhållningssätt kan troligtvis bättre accepteras av individerna. Kategorin ger upplevelsen om att vara en monolog som inte ger utrymme till efterlevnad hos individen. I denna kategori värdeord/värdeuttryck utesluts individens delaktighet och engagemang för hur sekuritetshanteringen ska gå till helt, då allt redan är bestämt och klart.

I den andra kategorin ses policyförfattarenas skrivande ut att vara lite mer konkret, lite mer rakt på sak (Konkret/Målinriktad). Gällande Konkret/Målinriktad kan tendensen i denna kategori ses lite mer mot hur säkerhetshanteringen ska utföras, om än i vaga ordalydelser. Genom att uttrycka sig om så kallad nolltolerans mot hot våld och trakasserier och att säkerhetshanteringen ska ske metodiskt samt att arbetet ska kontinuerligt följas upp, kommer viljan och avsikten med säkerhetspolicyn fram i ett bättre läge. Här är viljan och avsikten tydlig från ledningens sida att bedriva en aktiv säkerhetshantering. Sättet att uttrycka sig motiverande framkommer i värdeuttryck som:

> ”på så sätt ökar vi”, ”förverkligar vi genom” och ”ta hand om”

Syftet är att individen ska förlika sig med att delta med de insatser som krävs av den enskilde. Att vara säkerhetssubjekt blir därmed inte så belastande, utan subjektspositionen kan förutsättas ge den enskilde högre motivation. Genom det sätt på vilket språket används utesluts dock möjligheten att det råder osäkerhet och rädsla, vilket ger en styrka.

Denna kategori har det minsta antalet värdeord/värdeuttryck av de tre huvudkategorierna, vilket visar på svårigheten att konkretisera sekuritetshantering samt att det överordnade förhållningssättet mer eller mindre utesluts.

I den tredje kategorin Visionärt/Önsketänkande, upplevs policyförfattarnas värdeord/värdeuttryck mer som obestämd form. Här ges individen mer utrymme för egentolkande av policyernas innebörd. Kategorin beskriver lite mer hur säkerhetshanteringen ska gå till, om än inte riktigt konkret, som att säkerhetshanteringens riktning utesluts.

I stället ses här tendenser till att författarna beskriver viljan och avsikten med säkerhetshanteringen som visioner:

> ”genom ett rätt genomfört säkerhetsarbete kan den enskilde känna sig trygg, ”kunna bedriva” och ”rimligt avvägda insatser”

Med dessa formuleringar talar författarna om säkerhetshanteringen som om de inte vågar konkretisera och beskriva vad som egentligen måste göras. Effekten blir då att formuleringarna kan karaktäriseras som klyschor varför språket blir lite vagt och abstrakt. Genom att uttrycka sig i termer som,

> ”genom ett rätt genomfört säkerhetsarbete kan den enskilde känna sig trygg” och ”vara engagerad och uppleva sig som en viktig del”

ges subjektspositionen ett mjukare drag som ska ”rycka med” individen i säkerhetshanteringen och får denne att känna gemenskap och att det finns något att vinna för egen del och ökad delaktighet. I språkbruk såsom ”ett rätt genomfört säkerhetsarbete” framställs detta som ”sanningen”. Dock framgår inte hur det ”rätta” arbetet ska gå till. Säkerhet kostar ofta mycket i investeringar, vilket innebär att planerare och uppdragsgivare får mötas någonstans halvvägs, på så sätt kommer retoriska termer in i policyskrivningarna som:

> ”ett rimligt skydd”, ”rimligt avvägda insatser”, ”utgöra ett så säkert skydd som möjligt”, ”att personalen kan verka vid tryggade arbetsplatser” samt ”har ett tillräckligt skydd”

Säkerhetshantering präglas av en balansgång mellan behov och möjligheter. Med en lite vagare och abstrakt uttrycksätt skapas möjligheter till en sådan balansgång. På så sätt kan acceptansnivån öka. Även här saknas mer konkreta beskrivningar av hur arbetet ska gå till. I denna kategori återfinns flest värdeord/värdeuttryck. Det är sannolikt enklast att i policyförfattandet sträva efter en önskvärd subjektsposition, vilket i kategorin uttrycks som att säkerheten ska ligga på adekvat nivå.

Uppskattning av medarbetarna är en framgångsfaktor för säkra organisationer enligt Mearns m.fl. (1997) och Fleming (2001) och därför bör medarbetaren roll omnämnas i säkerhetspolicyn. Detta kan bara ses i en av formuleringarna, där medarbetaren förväntas:

> ”…uppleva sig som en viktig del på en attraktiv arbetsplats…”

I den sista kategorin Ändamålsglidning glider avsikten och viljan med sekuritetshanteringen över från att gälla ett utpräglat verksamhetskydd till att även subjektspositionera myndighetens uppgift för det allmänna, som då blir något mycket större. Den verksamhetsrelaterade säkerhetspolicyn innefattar även myndighetens uppdrag. Denna ändamålsglidning skapar en viss förvirring i fråga om vad som ska utföras och hur verksamhetsskyddet ska dimensioneras.

Kategorin visar på en teoretisk konstruktion om säkerhetshanteringen, där de konkreta åtgärderna utesluts och att ”kunden” eller medborgaren som är den sanna kravställaren. Myndigheten i sig framställs då som säkerhetssubjektet. Själva sakfrågan om verksamhetsskydd har glidit bort från policyn.

# Jämförelse utifrån Hollnagel

Kategorierna med värdeord och värdeuttryck jämfördes med Hollnagels (2014) teorier om Safety I och Safety II och namngetts som Sekuritet I och Sekuritet II i tabell 3.

**Tabell 3**. Analysverktyg I utifrån Sekuritet I & II

| | **Sekuritet I** | **Sekuritet II** | **Sekuritet I** | **Sekuritet I** |
|---|---|---|---|---|
| **Kategori** | **Beslutande/ Bestämd** | **Konkret/Målinriktad** | **Visionärt/ Önsketänkande** | **Ändamåls-glidning** |
| Värdeord/ Värde-uttryck (reducerat material) | ska känna trygghet; lokaler ska utformas och skyddas; du som medarbetare ska vara risk- och säkerhets-medveten; ska vara en säker arbetsplats; ska uppfattas som trygg; ska känna säkerhet; | accepterar inte hot, våld och trakasserier; säkerhetsarbetet ska ske metodiskt; ta hand om; på så sätt ökar vi; förverkligar vi genom; arbetet ska kontinuerligt följas upp | genom ett rätt genomfört säkerhetsarbete kan den enskilde känna sig trygg, vara engagerad och uppleva sig som en viktig del; ett rimligt skydd; kunna bedriva; att personalen kan verka vid tryggade arbetsplatser; utgöra ett så säkert skydd som möjligt; har ett tillräckligt skydd; rimligt avvägda insatser; | Verksamhets-skyddet är intimt med myndighets-utövningen; medborgarna ska känna sig trygga i kontakten med myndigheten; allmänheten har rätt att kräva en acceptabel säkerhetsnivå; anpassas till den nivå som ”kunden” kräver; |

Enligt Hollnagels (2014) Safety I, definieras sekuritet som ett tillstånd där så få saker som möjligt går fel och att sekuritetshanteringen förlitar sig helt på Work-As-Imagined. Detta förhållande går att utläsa i tre av kategorierna, där de avspeglar något slags idealtillstånd. Jag vill kalla kategorierna Beslutande/Bestämd, Visionärt/Önsketänkande och Ändamålsglidning för Sekuritet I. Enligt Hollnagels (2014) Safety II, ses människan konsekvent som en resurs som krävs för att skapa ett flexibelt och motståndskraftigt system.

Detta synsätt stämmer även in på det jag vill visa som grundläggande sekuritetstänk utifrån från Stirling (1999), Klinke och Renn (2001; 2002). Med ett mer konkretiserat förhållningssätt blir utgångsvärdet Work-As-Done. Resultatet blir då att kategorin Konkret/Målinriktad kan benämnas Sekuritet II.

# Analysverktyg II

I följande avsnitt visar jag på hur utvecklandet av Analysverktyg II gått till för att kunna kvantifiera innehållet i de 65 säkerhetspolicyerna. Texterna, som har hämtats från de sex ramverken (Smith & Brooks, 2013; ASIS International, 2009; SIS, 2001; 2002; Olausson & Andersen, 2008; SS-ISO-31000, 2009; Wermdalen & Nilsson, 2012) är rekommendationer som författarna anser att en policy ska bestå av.

**Ramverk 1**

Smith och Brooks (2013) anger att en stark säkerhetspolicy ska innehålla följande beståndsdelar enligt min översättning:

> ”Funktionerna i en stark policy och tillvägagångssätt ska omfatta aspekter såsom personalens engagemang, överensstämmelse med lagstiftning och reglerande krav, följande sociala värderingar och normer, är omfattande, välskriven och har strukturerade riktlinjer, och, slutligen, att utbilda och höja medvetenheten om sekuritet. Därför bör en stark policy och säkerhetsmetoder utvecklas med följande överväganden”:
>
> 1) Personalens medverkan vid beredningen av policyn: Medverkan av personal är en effektiv hanteringspraxis och överensstämmer med principerna för industriell demokrati. Personalen är mer benägen att följa den policy som de själva har bidragit till att utforma, i motsats till en policy som bara införts av ledningen.
>
> 2) Uppfyller lagen: En väsentlig del av all policyupprättande.
>
> 3) Uppfyller sociala värden: Policyn bör anpassas till sociala normer och förväntningar.
>
> 4) Genomgripande: Se till att policyn om möjligt täcker alla förutsebara situationer.
>
> 5) Organiserat, korrekt skrivna och presenterade riktlinjer: Ett sådant upplägg ger respekt och större acceptans.
>
> 6) Bred, men kvalificerad spridning: När policyn har formulerats, godkänts och publicerats, får den inte vara inlåst i säkerhetschefens säkerhetsskåp.
>
> 7) Regelbunden översyn: En policy som behandlas som en engångsföreteelse kommer gradvis att bli föråldrad och bristfällig,

oförmögen att skapa effektiva ledningsbeslut för att bekämpa återkommande säkerhetsproblem.

8) Ett starkt kulturellt synsätt: En stark säkerhetspolicy betonar säkerhetsansvaret för all personal.

**Ramverk 2**

ASIS International (2009) anger följande som kriterier för hur en policy ska se ut gällande organisationers förmåga och beredskap att hantera verksamhetens kontinuitet (BMC)[18], enligt min översättning:

a) att den är lämplig för nivån och omfattningen av potentiella hot, faror, risker och påverkan (konsekvenser) för organisationens verksamhet, funktioner, produkter och tjänster (inklusive organisationens intressenter och möjlig miljöpåverkan).

b) inkluderar att arbetstagarnas liv och samhällets sekuritet är satt som första prioritet.

c) innehåller ett åtagande om ständig förbättring.

d) innehåller ett åtagande till ökad organisatorisk hållbarhet och resiliens.

e) innehåller ett åtagande att förhindra, begränsa och lindra eventuella risker.

f) innehåller ett åtagande att följa gällande lagkrav och andra krav som organisationen berörs av.

g) ger ett ramverk för att fastställa och granska policyns syften och mål.

h) att policyn är dokumenterad, uppförd och underhållen.

i) hänvisar till begränsningar och undantag.

j) bestämmer och dokumenterar risktolerans i förhållande till omfattningen av ledningssystemet.

k) är kommunicerad till alla lämpliga personer som arbetar för eller på uppdrag av organisationen.

l) är tillgänglig för berörda parter och intressenter. OBS: En organisation kan välja att offentliggöra en icke-konfidentiell version av sin policy att inte inklusive känslig säkerhetsrelaterad information

m) inkluderar en tydligt utsedd och ansvarig för policyn och/eller ansvarig kontaktperson.

n) omvärderas vid planerade intervall och när väsentliga förändringar inträffar.

o) undertecknas av högsta ledningen och att en dokumenterad granskning görs av policyns relevans årligen.

[18] Business Continuity Management

**Ramverk 3**

I Handbok i informationssäkerhet (SIS, 2001; 2002) är utgångspunkten informationssäkerhet, dock beskrivs policyskrivande i generella ordalag. Följande framhålls av författarna (SIS, 2001; 2002):

> ”En policy ska peka ut den övergripande inriktningen, slå fast de principer som ska gälla och tydliggöra organisationens inställning till arbetet. För att en policy ska ta avsedd effekt är det några punkter som bör beaktas vid framtagandet av policyn”.
>
> ”En säkerhetspolicy är ett centralt och viktigt dokument som utgör grunden för organisationens övergripande och detaljerade säkerhetsmål”.
>
> ”Det är organisationens högsta ledning som fastställer policyn och har ansvaret för dess innehåll och att den uppfylls. Ansvar, befogenheter, arbetssätt och beslutsordning i speciella frågor liksom verksamhetsinriktning på kort sikt (1–3 år) kan vidareutvecklas inom organisationen och beslut ska framgå av upprätta protokoll”.
>
> Den ska:
>
> i. avspegla huvuduppgiften.
>
> ii. vara relevant i förhållande till organisationens verksamhet.
>
> iii. vara långsiktig.
>
> iv. vara övergripande.
>
> v. visa ambitionsnivå och inriktning.
>
> vi. vara kommunicerbar med organisationens samarbetspartners.
>
> vii. ha ett enkelt språk.
>
> viii. vara kortfattad.
>
> ix. föras ut på ett auktoritativt sätt.

**Ramverk 4**

Livsmedelsverket gav 2008 ut en säkerhetshandbok för livsmedelsföretag. Handboken skickades även ut till samtliga myndigheter med livsmedelsanknytning. Olausson och Andersen (2008) beskriver i handboken så som följer vad som ska ingå i en säkerhets-/brandskyddspolicy:

> ”När det gäller säkerhetsarbetet anger företagsledningen normalt sin viljeinriktning och ambitionsnivå, men också sitt stöd och åtagande, i en säkerhetspolicy. Den skrivs med ett tidsperspektiv på 3–5 år och bör vara föremål för översyn/revidering årligen eller då företaget genomgår stora förändringar. Det bör vara ledningsgruppen i ett företag som arbetar fram säkerhetspolicyn, vilket borgar för att den blir förankrad i hela företaget. Det är bara en fördel om policyn blir kortfattad, men genomtänkt. Den bör inte överstiga en A4-sida.”

”Hur ska en säkerhetspolicy vara utformad?” Det finns inga klara riktlinjer, men viss vägledning ges nedan, enligt Olausson och Andersen (2008):

A) vara relevant i förhållande till organisationen och dess intressenter

B) innefatta ett åtagande om att följa gällande lagar, författningar och förordningar

C) försäkringsbolagskrav samt organisationens egna riktlinjer/ambitionsnivå, t ex krav på certifiering enligt någon kvalitetsstandard, från företagets sida eller från kund

D) utgöra grunden för att fastställa mål och följa upp resultatet av riskhantering

E) vara godkänd av organisationens ledning (VD eller styrelse)

F) vara dokumenterad, införd, reviderad samt delgiven alla anställda

G) innefatta åtagande om ständiga förbättringar av organisationens riskhantering

H) ha en definition av sekuritet

I) tydliggöra krav på säkerhetsutbildning

J) definiera krav på brandskydd

K) innefattat krav på riskanalys och skyddsåtgärder

L) innehålla krav på krisplanering

**Ramverk 5**

I Svensk Standard för riskhantering (SS-ISO-31000, 2009), beskrivs hur en riskhanteringspolicy ska vara utformad.

”Policyn för riskhantering bör tydligt uttrycka organisationens mål, och engagemang, för riskhantering och behandlar vanligen följande”:

11) organisationens motivering för riskhantering

22) kopplingar mellan organisationens mål och policyer och riskhanteringspolicyn

33) ansvar och befogenheter för att hantera risker

44) sättet på vilket intressekonflikter hanteras

55) åtagande att upplåta tillräckliga resurser för att bistå dem som ansvarar för och har befogenheter att hantera risker

66) sättet på vilket riskhanteringsprestanda ska mätas och rapporteras

77) åtagande att granska och förbättra policyn för hantering av risker och ramverk med jämna mellanrum och som respons på händelser eller förändrade omständigheter.

88) policyn för riskhantering bör kommuniceras på lämpligt sätt

**Ramverk 6**

Wermdalen och Nilsson (2012) tar upp följande aspekter om vad som kan vara bra att tänka på vid författande av säkerhetspolicyer enligt vad författarna anser:

”För att säkerhetspolicyn ska få avsedd effekt, bör den”:

aa) vara relevant i förhållande till organisationens verksamhet

bb) vara övergripande

cc) visa ambitionsnivå och inriktning

dd) vara långsiktig

ee) vara kommunicerbar med organisationens samarbetspartners

ff) vara lättfattlig

gg) vara kortfattad

hh) vara kommunicerbar på ett tydligt sätt

”Säkerhetspolicyn ska även besvara följande frågor”:

ab) vad är skyddsvärt?

cd) vilken nivå skall skyddet ha?

ef) vem skall vara ansvarig för sekuriteten?

gh) hur skall säkerhetspolicyn följa verksamheten och hotbilden?

ij) vilka påföljder skall tillämpas då säkerhetspolicyn inte följs?

# Kategorisering av de sex ramverken

Rennstam och Wästerfors (2015) pekar på att när det gäller kategorier så existerar dessa inte i materialet, det är något som analytikern konstruerar genom att läsa igenom innehållet och att de nyckelord man finner, skapar kategorierna. Jag har valt att jämföra ramverken med varandra för att skilja ut deras gemensamma nämnare och på så sätt konstruera ett antal kategorier utifrån vad författarna anser hur en säkerhetspolicy ska vara utformad. På så sätt kan ett analysverktyg erhållas, baserat på såväl svensk som internationell uppfattning om vad en säkerhetspolicy ska innehålla, som lättare kan användas för analys av svenska förvaltningsmyndigheters säkerhetspolicyer. Vid en systematisk genomläsning av ramverken (1–6) framgick det ganska snabbt hur kategorierna skulle presenteras, då en likhet kunde ses i utformningen av de ingående rekommendationerna. Resultatet av denna sammanläggning beskrivs enligt nedan (med behållande av formuleringarna i ramverken) där de sex ramverken resulterade i följande tolv konstruerade kategorier.

Två av de sex nyttjade ramverken hade rekommendationer som ingen av de andra hade med och dessa fick bli egna kategorier, kategori DELTAGANDE och SKYDD FÖR LIV. Rekommendationerna kategoriserades enligt följande:

**DELTAGANDE** (1 referens): Personalens medverkan vid beredningen av policyn: Medverkan av personal är en effektiv hanteringspraxis och överensstämmer med principerna för industriell demokrati. Personalen är mer benägen att följa den policy som de själva har bidragit till att utforma, i motsats till en policy som bara införts av ledningen (Smith & Brooks, 2013).

**HÖGSTA LEDNINGEN** (3 referenser): undertecknas av högsta ledningen och att en dokumenterad granskning görs av policyns relevans årligen (ASIS International, 2009); organisationens högsta ledning som fastställer policyn och har ansvaret för dess innehåll och att den uppfylls (SIS, 2001; 2002); vara godkänd av organisationens ledning (VD eller styrelse) (Olausson & Andersen, 2008).

**REVIDERING** (4 referenser): Regelbunden översyn: En policy som behandlas som en engångsföreteelse kommer gradvis att bli föråldrad och bristfällig, oförmögen att skapa effektiva ledningsbeslut för att bekämpa återkommande säkerhetsproblem (Smith & Brooks, 2013); omvärderas vid planerade intervall och när väsentliga förändringar inträffar (ASIS International, 2009); innefatta åtagande om ständiga förbättringar av organisationens riskhantering (Olausson & Andersen, 2008); vara dokumenterad, införd, reviderad (Olausson & Andersen, 2008); att policyn är dokumenterad, uppförd och underhållen (ASIS International, 2009); åtagande att granska och förbättra policyn för hantering av risker och ramverk med jämna mellanrum och som respons på händelser eller förändrade omständigheter (SS-ISO-31000, 2009); innehåller ett åtagande om ständig förbättring (ASIS International, 2009).

**KOMMUNIKATION** (7 referenser): policyn för riskhantering bör kommuniceras på lämpligt sätt (SS-ISO-31000, 2009); är kommunicerad till alla lämpliga personer som arbetar för eller på uppdrag av organisationen (ASIS International, 2009); är tillgänglig för berörda parter och intressenter. OBS: En organisation kan välja att offentliggöra en icke-konfidentiell version av sin policy att inte inklusive känslig säkerhetsrelaterad information (ASIS International, 2009); delgiven alla anställda (Olausson och Andersen, 2008); vara kommunicerbar med organisationens samarbetspartners (SIS, 2001; 2002); ha ett enkelt språk, vara kortfattad, föras ut på ett auktoritativt sätt (Olausson & Andersen, 2008); Bred, men kvalificerad spridning: När policyn har formulerats, godkänts och publicerats, får den inte vara inlåst i säkerhetschefens säkerhetsskåp (Smith & Brooks, 2013); vara kommunicerbar med organisationens samarbetspartners och kommunicerbar på ett tydligt sätt (Wermdalen & Nilsson, 2012).

**MÅL och NIVÅER** (5 referenser): kopplingar mellan organisationens mål och policyer och riskhanteringspolicyn (SS-ISO-31000, 2009); avspegla huvuduppgiften (SIS, 2001; 2002); vara relevant i förhållande till organisationens verksamhet (SIS, 2001; 2002); vara relevant i förhållande till organisationen och dess intressenter (Olausson & Andersen, 2008); att den är lämplig för nivån och omfattningen av potentiella hot, faror, risker och påverkan (konsekvenser) för organisationens verksamhet, funktioner, produkter och tjänster (inklusive organisationens intressenter och möjlig miljöpåverkan) (ASIS International, 2009); vara relevant i förhållande till organisationens verksamhet (Wermdalen & Nilsson, 2012); vilken nivå skall skyddet ha? (Wermdalen & Nilsson, 2012); hur skall säkerhetspolicyn följa verksamheten och hotbilden? (Wermdalen & Nilsson, 2012).

**EFTERLEVNAD** (3 referenser): Uppfyller lagen: En väsentlig del av allt policyupprättande (Smith & Brooks, 2013); innehåller ett åtagande att följa gällande lagkrav och andra krav som organisationen berörs av (ASIS International, 2009); innefatta ett åtagande om att följa gällande lagar, författningar och förordningar (Olausson & Andersen, 2008).

**RISKANALYSER** (5 referenser): Genomgripande: Se till att policyn om möjligt täcker alla förutsebara situationer. (Smith & Brooks, 2013); innehåller ett åtagande att förhindra, begränsa och lindra eventuella risker (ASIS International, 2009); en definition av sekuritet, krav på säkerhetsutbildning, krav på brandskydd, krav på riskanalys och skyddsåtgärder, krav på krisplanering (Olausson & Andersen, 2008); organisationens motivering för riskhantering (SS-ISO-31000, 2009); utgöra grunden för att fastställa mål och följa upp resultatet av riskhantering (Olausson & Andersen, 2008); vad är skyddsvärt? (Wermdalen & Nilsson, 2012).

**AVGRÄNSNINGAR och KRAV** (5 referenser): hänvisar till begränsningar och undantag (ASIS International, 2009); bestämmer och dokumenterar risktolerans i förhållande till omfattningen av ledningssystemet (ASIS International, 2009); vara långsiktig (SIS, 2001; 2002); vara övergripande (SIS, 2001; 2002); visa ambitionsnivå och inriktning (SIS, 2001; 2002); försäkringsbolagskrav samt organisationens egna riktlinjer/ambitionsnivå, till exempel krav på certifiering enligt någon kvalitetsstandard, från företagets sida eller från kund (Olausson & Andersen, 2008); sättet på vilket riskhanteringsprestanda ska mätas och rapporteras (SS-ISO-31000, 2009); innehåller ett åtagande till ökad organisatorisk hållbarhet och resiliens (ASIS International, 2009); vara övergripande, visa ambitionsnivå och inriktning samt vara långsiktig (Wermdalen & Nilsson, 2012).

**SKYDD FÖR LIV** (1 referens): inkluderar att arbetstagarnas liv och samhällets sekuritet är satt som första prioritet (ASIS International, 2009).

**NORMER och FÖRVÄNTNINGAR** (3 referenser): Uppfyller sociala värden: Policyn bör anpassas till sociala normer och förväntningar (Smith & Brooks, 2013); sättet på vilket intressekonflikter hanteras (SS-ISO-31000, 2009); vilka påföljder skall tillämpas då säkerhetspolicyn inte följs? (Wermdalen & Nilsson, 2012).

**ANSVAR och BEFOGENHETER** (4 referenser): Ett starkt kulturellt synsätt: En stark säkerhetspolicy betonar säkerhetsansvaret för all personal (Smith & Brooks, 2013); inkluderar en tydligt utsedd och ansvarig för policyn och/eller ansvarig kontaktperson (ASIS International, 2009); åtagande att upplåta tillräckliga resurser för att bistå dem som ansvarar för och har befogenheter att hantera risker, ansvar och befogenheter för att hantera risker (SS-ISO-31000, 2009); vem skall vara ansvarig för sekuriteten? (Wermdalen & Nilsson, 2012).

**BEGRIPLIGHET** (3 referenser): Organiserat, korrekt skrivna och presenterade riktlinjer: Ett sådant upplägg ger respekt och större acceptans (Smith & Brooks, 2013); ger ett ramverk för att fastställa och granska policyns syften och mål (ASIS International, 2009); vara lättfattlig och kortfattad (Wermdalen & Nilsson, 2012).

Sammanfattning av de konstruerade kategorierna på respektive ramverk framgår av tabell 4 samt den bokstavskod som jag använde för kodning av de tolv kategorierna vid genomgången av materialet, vilket visualiseras i figurerna 7 och 8. Här är det ASIS standarden (BMC) gällande verksamheters kontinuitet (kolumn 2) som har flest förekommande överensstämmelser (15) i mina konstruerade kategorier.

**Tabell 4.** Fördelning av konstruerade kategorier per ramverk samt kodning

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Konstruerade kategorier** | **KOD** | **Smith & Brooks (2013)** | **ASIS Int. (2009)** | **SIS (2002)** | **Olausson & Andersen (2008)** | **SS-ISO 31000 (2009)** | **Wermdalen & Nilsson (2012)** |
| **DELTAGANDE** | A | 1 | | | | | |
| **HÖGSTA LEDNINGEN** | B | | 1 | 1 | 1 | | |
| **REVIDERING** | C | 1 | 3 | | 2 | 1 | |
| **KOMMUNIKATION** | D | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| **MÅL och NIVÅER** | E | | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| **EFTERLEVNAD** | F | 1 | 1 | | 1 | | |
| **RISKANALYSER** | G | 1 | 1 | | 2 | 1 | 1 |
| **AVGRÄNSNINGAR och KRAV** | H | | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| **SKYDD FÖR LIV** | I | | 1 | | | | |
| **NORMER och FÖRVÄNTNINGAR** | J | 1 | | | | 1 | 1 |
| **ANSVAR och BEFOGENHETER** | K | 1 | 1 | | | 1 | 1 |
| **BEGRIPLIGHET** | L | 1 | 1 | | | | 1 |
| **ÖVERENSSTÄMMELSER** | | **8** | **15** | **7** | **10** | **7** | **9** |

# Kvantifiering av de konstruerade kategorierna

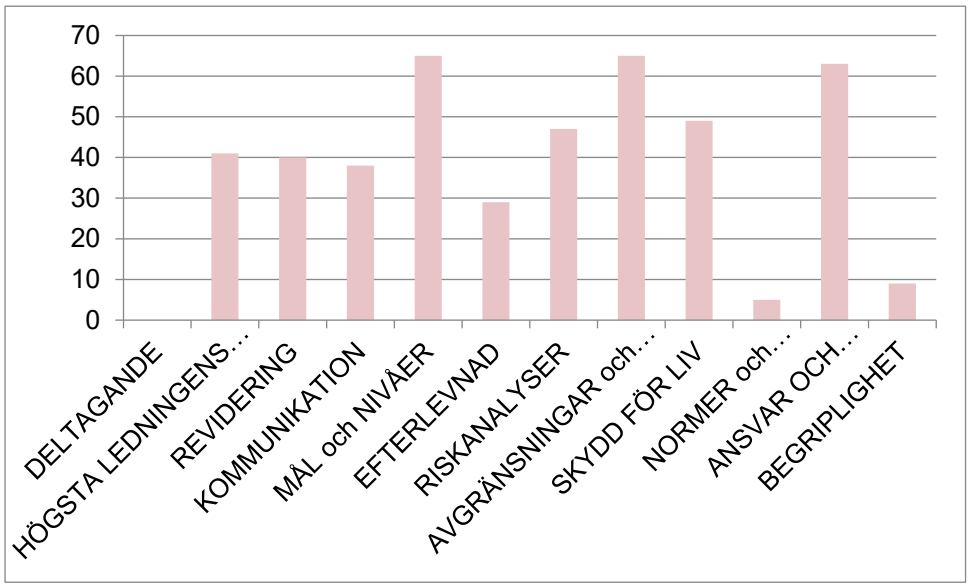
Med hjälp av Analysverktyg II kvantifierades innehållet i säkerhetspolicyerna. Ingen av de analyserade policyerna från insamlingen 2014 innehåller alla de konstruerade kategorierna. Dessa redovisas i det följande. Kategorin DELTAGANDE förekommer inte alls i materialet. En sannolik förklaring till att denna kategori saknas är att det inte framgår av policydokumenten hur dessa har tagits fram, det vill säga om medarbetarna har varit delaktiga i arbetet eller inte. Dock är denna kategori viktig i förhållande till tesen att personalen hellre följer en policy som de själva varit delaktiga i att ta fram (Smith & Brooks, 2013). I övrigt är samtliga kategorier representerade i dokumenten i någon form.

# Antal policy med antal ingående kategorier

80 % av policyerna innefattade sex eller fler av de totalt tolv kategorierna. Kategoriseringen illustrerar således ganska väl innehållet i de svenska förvaltningsmyndigheters säkerhetspolicyer. Sjutton policyer hade åtta kategorier. En av policyerna hade tio av kategorierna och två policyer hade tre av kategorierna.

# Summan av kategorierna för de 65 myndigheters policyer

Två av kategorierna förekommer i samtliga policyer, MÅL och NIVÅER samt AVGRÄNSNINGAR och KRAV. Ytterligare en kategori, ANSVAR och BEFOGENHETER toppar (med undantag av två policyer) tillsammans med de två övriga de kategorier (figur 9). Avseende MÅL och NIVÅER måste policyn stämmas av i förhållande till det uppdrag myndigheten har och den eventuella hotbilden mot myndigheten. Detta är givetvis av stor vikt, och en orsak varför denna kategori förekommer i samtliga policyer. Kategorierna AVGRÄNSNINGAR och KRAV samt MÅL och NIVÅER förekommer också i alla policyerna, och det är rimligt därför att de är avhängiga av varandra.

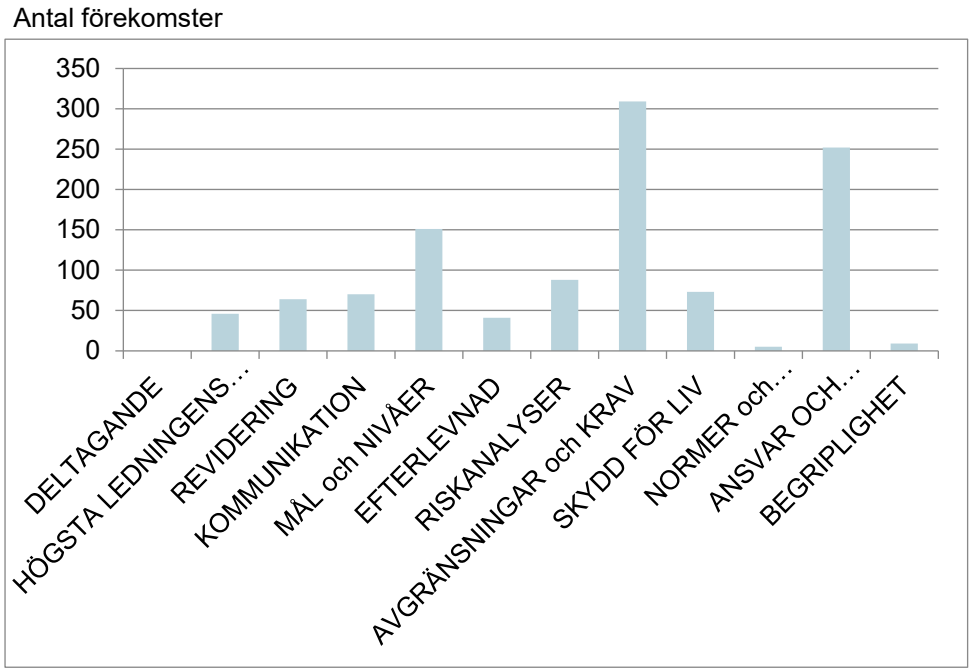



**Figur 9** Summan av kategorierna för de 65 myndigheters policyer

Därför förekommer även denna kategori i samtliga policyer. Gällande kategorin ANSVAR och BEFOGENHETER kan ett samband ses till att flertalet myndigheter har kopplat sitt säkerhetsarbete mot säkerhetsskyddsförordningen (SFS 2021:955), där ansvaret för säkerheten är reglerad.

# Kategoriernas frekvens i texterna

Sett till hur ofta de tre kategorier som berörts ovan förekommer i materialet utmärker sig kategorierna AVGRÄNSNINGAR och KRAV samt ANSVAR och BEFOGENHETER mer än MÅL och NIVÅER. AVGRÄNSNINGAR och KRAV förekommer 58 gånger oftare än ANSVAR och BEFOGENHETER och 158 gånger oftare än MÅL och NIVÅER. Frekvensen står därmed i förhållande till att viljan och avsikten med sekuritetshanteringen ska belysas och dessa tre kategorier förekommer mest i de studerade policyer från 2014 (figur 10).




**Figur 10** Frekvensen av kategorierna i texterna

# Tematiseringen av kategorierna i texten

Hur en policy ska kunna implementeras på ett framgångsrikt sätt beror på hur den utarbetas. Om policyförfattandet kan betraktas som ett slags process, där en viss effekt eftersträvas, kan en utgångspunkt vara att tematisera de tolv i föregående kapitel konstruerade kategorierna efter de didaktiska grundfrågorna (Egidius, 2003; Selander, 2012). Ytterligare en didaktisk frågeställning (vem) ger följande tematisering: Vem, Vad, Hur och Varför. Jag har valt teorin om de didaktiska grundfrågorna för att kunna jämföra betydelsen av innehållet i de utvalda ramverken med en framtida förbättring av vad som ska ingå i en säkerhets- och sekuritetspolicy.

Enligt den av Walt och Gilson (1994) inspirerade modellen, och kopplat till vad Brehmer (2008), Smith och Brooks (2013) samt Wettergren (2017) visar på, faller de konstruerade kategorierna in under samtliga grundfrågor och de teoretiska grunderna kan vara användbara för det fortsatta arbetet med att utveckla policyförfattandet. Följande resultat kan ses utifrån tematiseringen (tabell 5).

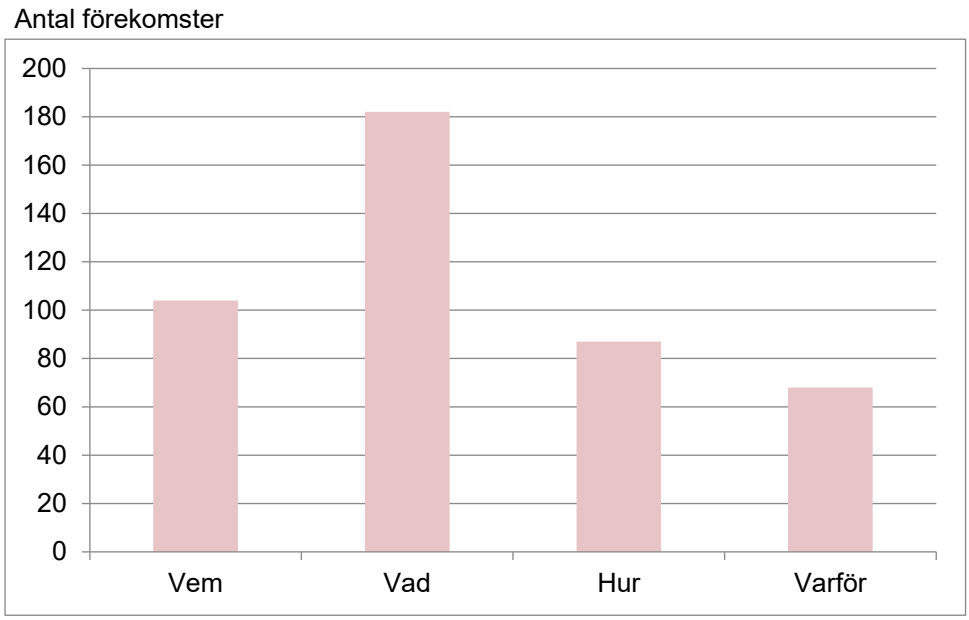
**Tabell 5.** Tematisering av kategorierna som en slutlig produkt

| Tema | Ingående kategorier i tema | Innebörd |
|---|---|---|
| **Vem** | HÖGSTA LEDNINGEN, ANSVAR och BEFOGENHETER | Temat Vem pekar på vilken eller vilka grupper av medarbetare som författaren har i åtanke som mottagare av policyn.. Är det den enskilda medarbetaren, säkerhetschefen eller rent av högsta ledningen som avses. Med Vem kan det även tänkas utgöra olika medarbetargrupperingar. Med Vem kan det även menas Vem som ansvarar för Vad? |
| **Vad** | MÅL och NIVÅER, RISKANALYSER, AVGRÄNSNINGAR och KRAV, NORMER och FÖRVÄNTNINGAR | Temat Vad sätter det eller de mål som med sekuritetshanteringen ska uppnås. Vad vill man uppnå? I många fall rent av på en abstraktionsnivå och inte alltid utifrån ett mer handgripligt sätt. |
| **Hur** | REVIDERING, KOMMUNIKATION, BEGRIPLIGHET | Temat Hur beskriver i första hand hur policyer ska hanteras inte så mycket av hur själva sekuritetshanteringen ska gå till. |
| **Varför** | DELTAGANDE, EFTERLEVNAD, SKYDD FÖR LIV | Temat Varför syftar till att vara motivationshöjande sett ur ett arbetsgivarperspektiv, dock inte alltid utifrån ”What’s in it for me?”, utifrån den enskildes behov och önskningar. |

I följande frekvensfördelning av de tematiserade kategorierna, kan innebörden av kategorierna ses.

# Frekvensfördelning av de tematiserade kategorierna

Genom att frekvensfördela de konstruerade kategorierna, utifrån Walt och Gilson (1994) och Brehmer (2008) har jag kunnat få en översikt över vilket tema som har störst fokus i policyförfattandet. Översikten framgår av figur 9, som visar att temat **Vad** är dominerande. Det kan bero på att policyförfattarna inriktar sig på nivåer av ett slags ”pekpinneri”. Ett sådant ”pekpinneri” får till följd att om viljan och avsikten ska framgå och följas så måste det till en hel del motivationshöjande skrivningar, som ger den enskilde en förklaring till varför sekuritet ger en ökad trygghet och inte bara utgör ett hinder mot bekvämligheten. Ett större fokus på temat **Varför** (motivationshöjande), borde ge bättre efterlevnad som effekt vilket är det mål som policyn ska uppnå. Staplarna i figur 11 visar på frekvensfördelningen av de tematiserade kategorierna tabell 5.




**Figur 11** Frekvensfördelning av de tematiserade kategorierna i texterna

# Jämförelse mellan säkerhetspolicyer insamlade åren 2014 och 2020

I den sista delen av denna studie har jag jämfört 24 nya versioner av policyer från 2020 i förhållande till dem som fanns med i 2014 års empiri. Med hjälp av de konstruerade kategorierna har jag skapat mig en större förståelse för vad de skillnader som de olika versionerna av policy från samma myndighet innebär. De konstruerade kategorierna kan på så sätt utgöra en grund för utvecklingen av säkerhets- och sekuritetspolicy.

## Skillnader mellan insamlade policyer från 2014 respektive 2020.

Fördelningen mellan åren avseende kvantifieringen framgår av bilaga 3. I tabellerna och figurerna på följande sidor beskriver jag skillnaderna mellan de insamlade policyerna från 2014 respektive 2020.

**Tabell 6**. Jämförande förändringar mellan säkerhetspolicyer insamlade 2014 och 2020

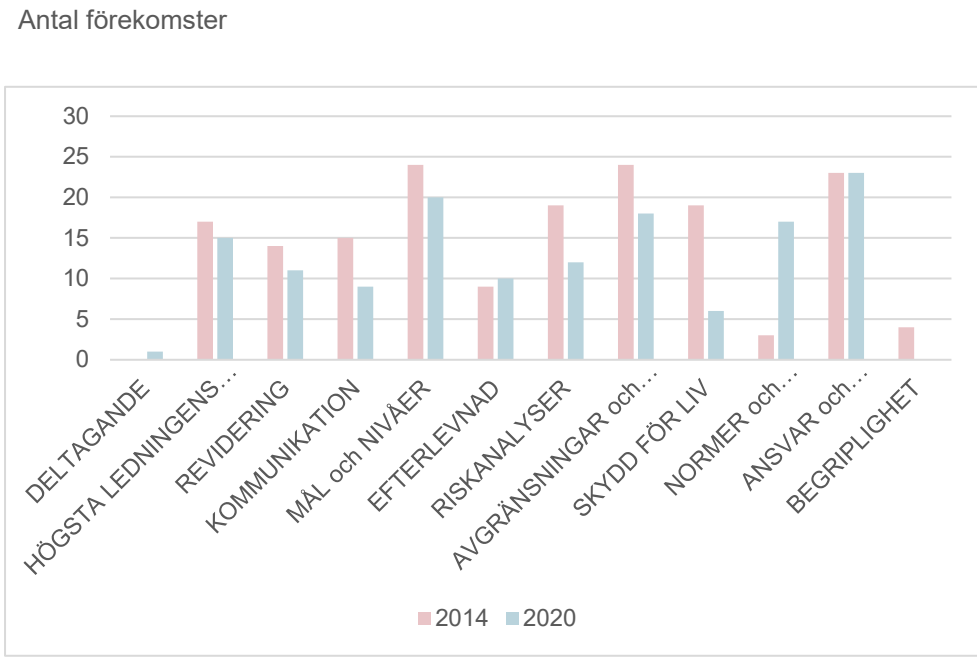
| Jämförande förändringar | Antal |
|---|---|
| **Inhämtade policyer 2014** | 65 |
| **Inhämtade policyer 2020** | 59 |
| **Antal policyer med samma innebörd** | 35 |
| **Antal policyer med ny innebörd** | 24 |
| **Myndighet som ej lämnat svar 2020** | 1 |
| **Policy som utgått** | 3 |
| **Myndigheter som upphört** | 2 |
| **Policy med uppstyrning och skärpning** | 6 |
| **Policy med lättnader** | 1 |
| **Policy med höjd för civilt försvar** | 3 |

**Tabell 7.** Jämförande förändringar av kategorierna i säkerhetspolicyer insamlade 2014 och 2020

| Kategori | Beslutande/ Bestämd | Konkret/Målinriktad | Visionärt/Önsketänkande | Ändamålsglidning |
|---|---|---|---|---|
| Värdeord/ Värde-uttryck (reducera tmaterial) | ska känna trygghet; lokaler ska utformas och skyddas; du som medarbetare ska vara risk- och säkerhets-medveten; ska vara en säker arbetsplats; ska uppfattas som trygg; ska känna säkerhet; | accepterar inte hot, våld och trakasserier; säkerhetsarbetet ska ske metodiskt; ta hand om; på så sätt ökar vi; förverkligar vi genom; arbetet ska kontinuerligt följas upp | genom ett rätt genomfört säkerhetsarbete kan den enskilde känna sig trygg, vara engagerad och uppleva sig som en viktig del; ett rimligt skydd; kunna bedriva; att personalen kan verka vid tryggade arbetsplatser; utgöra ett så säkert skydd som möjligt; har ett tillräckligt skydd; rimligt avvägda insatser; | Verksamhets-skyddet är intimt med myndighets-utövningen; medborgarna ska känna sig trygga i kontakten med myndigheten; allmänheten har rätt att kräva en acceptabel säkerhetsnivå; anpassas till den nivå som ”kunden” kräver; |
| Policy insamlade 2014 | 6, 8, 11, 15, 16, 25, 40, 44, 49<br>13 | | 3, 31, 32, 42, 57, 60<br>51, 56<br>14, 43, 54, 61 | 31 |
| Policy insamlade 2020 | 6, 8, 11, 15, 16, 25, 40, 44, 49<br>14, 43, 54, 61 | 51, 56 | 3, 31, 32, 42, 57, 60<br>13 | 31 |
| Policy som tar höjd för civilt försvar: | | 6, 16, 54 | | |

Den policy (tabell 7) som 2014 fick en egen kategori i Ändamålsglidning, har fortfarande kvar samma policy 2020 (policy nr. 31). En myndighet har genom att ta bort värdeordet *ska*, men i övrigt behållit sina formuleringar, gett sin policy en lättare betydelse och gått från Bestämd/Beslutande till Visionärt/Önsketänkande (policy nr. 13). Sex av policyerna i kategori Visionärt/Önsketänkande från 2014 har fått en skarpare betydelse i sina formuleringar, två har fått betydelsen Konkret/Målinriktad (policy nr. 51 & 56) och fyra har gått över till Beslutande/Bestämd (policy nr. 14, 43, 54 & 61). En av dessa policyer kommer från en så kallad bevakningsmyndighet och har i sin utformning även tagit höjd för civilt försvar (policy nr. 54). Ytterligare två myndigheter (nr. 6 & 16) nämner civilt försvar i sina säkerhetspolicyer för verksamhetsskydd. Resterande policyer ligger kvar inom samma kategori 2020 som de gjorde 2014.

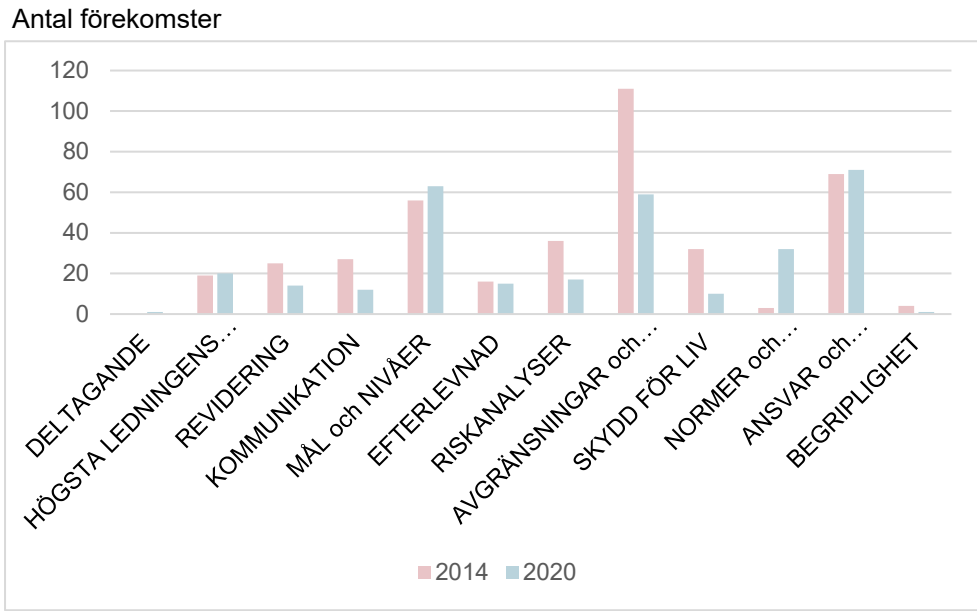
En kategori, DELTAGANDE tillkommit och förekomsten av kategorierna har i övrigt minskat något i jämförelse med 2014 års policyer, bortsett från kategorin NORMER och FÖRVÄNTNINGAR där antalet i stället har ökat markant (figur 12).




**Figur 12** Summan av kategorierna av de jämförda 24 myndigheternas policyer från 2014 och 2020

Även frekvensen av de ingående kategoriernas begrepp ser lika ut mellan 2014 års totala sammanställning ut som för de 24 utvalda policyer. För policyer insamlade 2020, syns en markant ökning av kategorin NORMER och FÖRVÄNTNINGAR

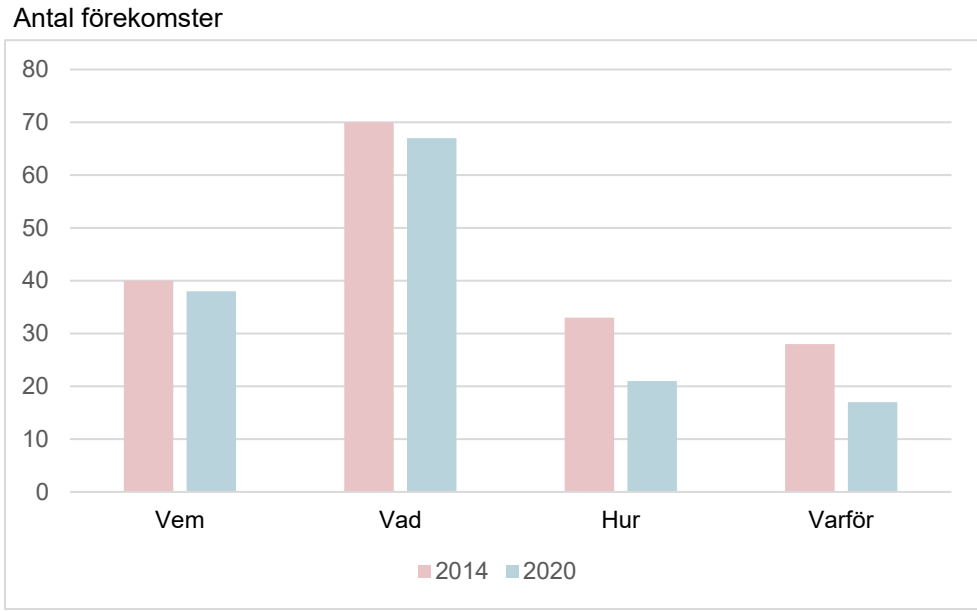
samt en någon större ökning för kategorierna MÅL och NIVÅER samt ANSVAR och BEFOGENHETER (figur 13).




**Figur 13** Frekvensen av kategorierna i de 24 jämförda policyer från 2014 och 2020

# Tematiseringen av kategorierna i policyerna 2014 respektive 2020

I tematiseringen utifrån Walt och Gilson (1994) och Brehmer (2007; 2008; 2009) av de konstruerade kategorierna, var det temat Vad som dominerande (jfr figur 10). I urvalet av de uppdaterade policyerna insamlade 2020 är det fortfarande ett fokus på **Vad** som ska göras (figur 14). Till **Vad** hör kategorierna MÅL och NIVÅER, RISKANALYSER, AVGRÄNSNINGAR och KRAV samt NORMER och FÖRVÄNTNINGAR. Även här stämmer mönstret med vad totalen från 2014 visar. Dock finns en liten nedgång av kategoriernas summor i 2020 års policyer.




**Figur 14** Frekvensfördelning av de tematiserade kategorierna i policyer, 2014 kontra 2020

# Jämförelse med de konstruerade kategorierna i förhållande till internationellt statliga ramverk

Det finns två tunga nationella ramverk (Storbritannien och Australien) för säkerhetspolicyer baserade på respektive nations krav på säkerhetsskyddet. Med hjälp av dessa har jag jämfört de konstruerade kategorierna med vad som ställs som krav i de två internationellt statliga ramverken. Dessa är till formen lite olika uppbyggda, dock är deras innebörd likartad.

HMG Security Policy Framework från Storbritannien beskriver viljan och avsikten med policyn på ett övergripande sätt med en tydlig innebörd (HMG Cabinet Office, 2014).

Nedan har jag återgett i svensk översättning de principer som ramverket vill framhålla. Jag har i beskrivningen nedan, översatt security till sekuritet i egenskap av betydelsen skydd för egendom och inte till säkerhet. Ordet safety återfinns i dokumentet endast en gång och i avseende som skydd för individens hälsa. Det svenska begreppet säkerhetsskydd motsvaras i engelskan av protective security. Följande principer är gemensamma för alla sekuritetsområden, enligt min översättning (HMG Cabinet Office, 2014):

1. Säkerhetsskyddet bör återspegla Storbritanniens bredaste nationella sekuritetsmål och se till att HMG:s mest känsliga tillgångar skyddas med robusthet.
2. Sekuritetshanteringen måste göra det möjligt för myndigheternas verksamhet och bör utformas för att stödja HMG:s mål att arbeta öppet och öppet och att leverera tjänster effektivt och effektivt, via digitala tjänster där så är lämpligt.
3. Riskhantering är en nyckelfaktor som ska bedrivas på styrelsenivå. Riskbedömningar ska identifiera potentiella hot, sårbarheter och skapa lämpliga kontroller för att minska riskerna för människor, information och infrastruktur till en acceptabel nivå. Denna process ska ta full hänsyn till relevanta lagstadgade skyldigheter och skydd, inklusive lagstiftning om dataskydd, lagen om frihetsinformation, lagen om officiella hemligheter, jämställdhetslagen och lagen om allvarlig organiserad brottslighet och polislagen.
4. Attityder och beteenden är grundläggande för god sekuritet. Rätt sekuritetskultur, korrekt förväntningar och effektiv utbildning är viktiga.
5. Policyer och processer ska finnas för rapportering, hantering och lösning av eventuella säkerhetsincidenter. Om system havereras eller individer har agerat felaktigt kommer lämpliga åtgärder att vidtas.

Även den australiensiska Protective Security Policy Framework (Australian Goverment, 2019) innehåller fem principer, enligt min översättning. I denna används inte begreppet safety utan här formuleras personalsäkerheten så som skydd, skydda (protect):

1. Sekuritet är allas ansvar. Att utveckla och främja en positiv sekuritetskultur är avgörande för sekuritetsresultaten.
2. Sekuritet möjliggör regeringens verksamhet. Den stödjer en effektiv och effektiv leverans av tjänster.
3. De sekuritetsåtgärder som ska användas, ska proportionellt skydda enheternas personal, information och tillgångar i enlighet med identifierade risker.
4. Ansvariga myndigheter äger säkerhetsriskerna för deras enhet och enhetens påverkan på delade risker.
5. En cykel bestående av åtgärder, utvärdering och inlärning ska användas för att utvärdera och svara på säkerhetsincidenter.

Protective Security Policy Framework delar in sina målsättningar i styrning/ledning, informationssäkerhet, personalsäkerhet och fysisk säkerhet, och under dessa listas ytterligare sexton grundläggande krav för att den önskade nivån på sekuriteten ska uppnås.

I jämförelsen nedan (tabell 8) mellan de i avhandlingen konstruerade kategorierna och de två nationella ramverkens grundläggande principer finner jag att dessa till större delen korresponderar med varandra. Siffermarkeringarna motsvarar respektive ramverks numrering på dessa principer.

**Tabell 8.** Jämförelse mellan konstruerade kategorierna och innehållet av: 1. HMG Security Policy Framework och 2. Protective Security Policy Framework

| Kategorisering / Nationella ramverk | A DELTAGANDE | B HÖGSTA LEDNINGENS BESLUT | C REVIDERING | D KOMMUNIKATION | E MÅL och NIVÅER | F EFTERLEVNAD | G RISKANALYSER | H AVGRÄNSNINGAR och KRAV | I SKYDD FÖR LIV | J NORMER och FÖRVÄNTNINGAR | K ANSVAR OCH BEFOGENHETER | L BEGRIPLIGHET | Antal ingående kategorier per ramverk |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | | 1,2 | 5 | 4,5 | 1, 2, 4 | 3, 4 | 3 | 3 | 3 | 1, 2, 3, 4 | 4 | 2 | 11 |
| 2 | | 1 | 5 | 5 | 1, 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1, 3 | 1, 4 | | 10 |

# Diskussion

I detta kapitel återgår jag till och diskuterar de tre forskningsfrågor som presenterades i inledningen och ger förslag på systematiskt säkerhetsarbete kopplat till utvecklandet av säkerhets- och sekuritetspolicy samt hur kunskapskategorier gällande sekuritet skulle kunna se ut i en svensk kontext. Slutligen redogör jag för avhandlingens slutsatser, dess möjligheter för såväl forskningen som för praktiken och föreslår framtida forskning.

## Svar på forskningsfrågor

Syftet med avhandlingen var att beskriva, analysera och diskutera innehållet i säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter för att bidra med kunskap om ledningarnas vilja och avsikt med säkerhetsarbetet. Mer specifikt hur dessa myndigheters ledningar, genom säkerhetspolicyer som diskurs formar säkerhetssubjekt och subjektspositioner, hur användbara dessa är, om de behöver förbättras och i så fall hur.

**Vilka säkerhetssubjekt och subjektspositioner kan uttolkas ur formuleringen av innehållet i säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter?**

Subjektspositionen skulle kunna utgöra den effekt som uppstår utifrån säkerhetspolicyernas innebörd, ledningens vilja och avsikt kopplat till hur den enskilde förväntas förhålla sig till resultatet av säkerhetspolicyn och hur denne skulle kunna tänkas uppleva betydelsen. Det vill säga hur säkerhetspolicyer som diskurs, utifrån formuleringar kan skapa subjektspositioneringar och forma de underordnade säkerhetssubjekten. De konstruerade värdeordskategorierna enligt Analysverktyg I, (Beslutande/Bestämd, Konkret/Målinriktad och Visionärt/Önsketänkande) kan ses som olika subjektspositioneringar, vilka har för avsikt att på olika sätt förmå medarbetarna till att bli säkerhetssubjekt.

Den starkaste subjektspositioneringen blir därmed Beslutande/Bestämd där ledningen kan beskrivas som det säkerhetssubjekt som står för *kunskapen* om säkerhetsarbetet *ska* bedrivas och att medarbetaren på så sätt hålls utanför och inte med sin medverkan kan påverka diskursen och blir därmed ett underordnat säkerhetssubjekt.

Kunskap är för Foucault starkt förknippad med makt och makten legitimerar vilken kunskap som accepteras vid en viss tidpunkt och plats (Möllerström & Stenberg, 2014). Sett i detta perspektiv faller mycket av de formuleringar som kan ses i subjektspositionen Beslutande/Bestämd in under dessa kriterier. Det innebär att ledningens kunskap om säkerhetsarbetet är den som råder genom att bestämma *vad* som *ska* gälla. Detta förhållningssätt visar dock inte på någon vilja och avsikt, utan kan i stället beskrivas som en form av utestängningsmekanism. Möllerström och Stenberg (2014) pekar bland annat på kunskap och makt, möjlighetsvillkor och utestängningsmekanismer som centrala begrepp i ett foucaultianskt förhållningssätt. Genom att bestämma att arbetsplatsen *ska* vara trygg, och utestänga alternativ som otrygghet, ges det sken av att arbetsplatsen är säker. Möllerström och Stenberg (2014) beskriver detta som motsättningen mellan det sanna och det falska som osynliggör de bakomliggande orsakerna och försvårar invändningar. Medarbetaren har bara att acceptera vad ledningen har beslutat och bestämt.

Vad finns det då för möjlighetsvillkor som kan ge svar på hur detta blivit till? En orsak kan vara att det kan ha upplevts stor otrygghet på de arbetsplatser som skriver sina policyer enligt kategorin Beslutande/Bestämd. Händelser tillbaka i tiden, de problem som varit, genererar därmed detta uttrycksätt som svar på de tidigare händelserna och problemen. Detta förfaringssätt beskrivs i ett av de använda ramverken som, *respons på händelser eller förändrade omständigheter* (SS-ISO-31000, 2009). Därmed kan ledningens intention visa på handlingskraft och att den inte tolererar något annat på arbetsplatsen. Tyvärr ger inte detta att uttrycka sig något svar på vad som ska göras för att det ska uppnås och ej heller hur det ska gå till. Enligt SIS (2002:3) ska en policy beskriva ledningens instrument för att klart ange riktningen och visa sitt engagemang genom – ”det här är vår avsikt, så här vill vi ha det och så når vi dit”. Detta framgår inte alltid med största möjliga klarhet i subjektspositionen Beslutande/Bestämd, i stället ger dessa formuleringar intrycket av att den underordnade medarbetaren ska rätta sig efter vad ledningen bestämt och att det inte finns utrymme för diskussion eller eget tänkande. Bilden av vad man vill med säkerhetsarbetet och hur det ska gå till bör förtydligas.

En möjlig framgångsfaktor i skrivandet av säkerhetspolicyer kan vara att konkretisera och göra budskapet målinriktat. Det krävs då av policyförfattaren, att uttrycka sig på ett för mottagaren begripligt sätt. Det bör framgå klart och tydligt vad budskapet är och att budskapet inte lindas in i termer som kan upplevas som obegripliga, eller att det sker en försköning av faktiska förhållanden och att detta framställs som en sanning.

I såväl den andra subjektspositionen Konkret/Målinriktad som den tredje subjektspositionen Visionärt/Önsketänkande, lättas subjektspositioneringen upp lite gällande att skapa säkerhetssubjektet, den underordnade medarbetaren. I dessa två subjektspositioner ses ett större hänsynstagande i förhållande till den enskilde medarbetaren, vilket skulle kunna skapa delaktighet utan att det explicit uttrycks.

Mellan subjektspositionerna finns det dock en svårighet med distinkta skillnader. En tendens som kan märkas i materialet är att glidning gällande uttrycksättet sker inom dokumenten. Ofta är det hårfina nyanser som ger känslan av vad policyförfattaren kan ha haft för intention. Detta medför att vissa subjektspositioner kan överlappa varandra och att vissa policyer innehåller alla tre subjektspositionerna, lite beroende på vad som beskrivs. De flesta formuleringarna i policytexterna är ganska likvärdiga och det är sällan som någon policy sticker ut. I ett flertal fall ser det även ut som att formuleringarna kan komma från samma källa, dock oklart från vilken. Ofta kan det röra sig om att policyförfattande sker i ett kollegialt perspektiv, så har det varit då jag och mina kollegor vid andra lärosäten hjälpts åt med författandet.

Wettergren (2017) menar att policyer ofta skrivs i ett språkligt format som kan upplevas ”tungt byråkratiskt”. Att i stället skriva mer lättsamt och hitta formuleringar som träffar ”mitt i prick”, skulle kunna ge den tänkta effekten av vad policyn vill uppnå. Flertalet av de studerade policyerna använder vad som kan upplevas som ett diffust språkbruk och är formulerade som klyschor, det vill säga mer som tomma fraser utan innebörd för verksamheten eller dess medarbetare. Om formuleringarna är så diffust övergripande, finns det en risk för att förståelsen av innebörden kan gå förlorad. Marcussen och Bergendorff (2004) pekar på dessa tautologiska resonemang, som ofta ligger bakom de tomma fraserna och slagord i policydokument. Författarna menar att i stället för att tillföra något nytt används synonymer som staplas på varandra, för att på så sätt åstadkomma en mer innehållsrik text. Därmed kan det finnas risk för att säkerhetsarbetet inte blir kopplat till det policyerna vill framkalla (Reason, 1997; Hale, 2000).

Policyer som uttrycker att medarbetarna *ska* vara risk- och säkerhetsmedvetna (som i Beslutande/Bestämd) ger lite eller inget utrymme för diskussion, det har redan beslutats och bestämts att det ska vara på ett visst sätt, men det framgår inte *hur* det ska gå till. Säkerhetsarbetet ska vara kopplat till risk- och säkerhetsmedvetenhet och att på förhand besluta och bestämma är inget bra sätt att kommunicera medarbetarnas relationer till risker (Mearns m.fl., 1997; Fleming, 2001). Genom policyförfattande utifrån subjektspositionen Beslutande/Bestämd kan risken ökas för ett bristande deltagande. Deltagande från medarbetarnas sida är en framgångsfaktor för att lyckas bra med implementering och öka efterlevnaden av policyer (Rolandsson & Ekwall, 2010; Smith & Brooks, 2013).

Policyerna skulle kunna formuleras annorlunda utifrån vad som avser vilja och avsikt. Ett exempel skulle kunna vara att välja ett annat språkbruk eller rent av bruka metoder för att få fram budskapet i förhållande till förväntade beteenden. Genom att ge individen rätt strategisk information och budskap, ges denne förutsättningar att delta med de insatser som krävs av den enskilde. Inget i policytexterna tyder på att det ska ske uppföljning av de gemensamma reglerna genom ledningens kontinuerliga besök på arbetsplatsen. Att besöka arbetsplatser/arbetsställen borgar

för såväl ledningens intresse som för uppskattning och bekräftelse av medarbetarna och bör vara inskrivet i policyer för bästa framgång av säkerhetsarbetet (Mearns m.fl., 1997; Fleming, 2001).

Kvantifieringen utifrån analysverktyg II och tematiseringen av kategorierna baserade på de sex ramverken, visar framför allt på temat *vad* som ska göras och betydligt mindre på *varför* (figur 11 och 14). De mer motivationshöjande värdeorden/tematiseringen *hur* och *varför* får i denna subjektsposition en underordnad betydelse. Det starka värdeordet *ska* blir tillsammans med tematiseringens *vad* centralt i såväl subjektspositionen Beslutande/Bestämd som i kategoriseringen av ramverken, det vill säga *vad* som *ska* göras. Formuleringar som *ska* och *vad,* kan ge intrycket av att policyn syftar till att skapa ett underordnat säkerhetssubjekt som ska följa ledningens vilja och avsikt. *Hur* och *varför* skulle kunna ses som en förutsättning för att förståelse, acceptans och efterlevnad uppnås.

Genom att i stället formulera och beskriva viljan såsom Visionärt/Önsketänkande och avsikten som Konkret/Målinriktad samt att undvika bestämmande värdeord som *ska* och *vad*, skulle de effekter som policyn förväntas ge kunna uppnås. Genom att använda de mer motiverande värdeorden *hur* och *varför*, skulle säkerhetssubjektet kunna ges en bättre och positivare subjektspositionering.

Ett sådant förhållningssätt skulle kunna ge större möjlighet till att uppnå det som Bringselius (2017) benämner som *medledarskap*. Detta begrepp innebär enligt Bringselius (2017) att chefer kan behöva ta ett steg tillbaka, för att i stället lyfta fram medarbetarnas prestationer. Medledarskap skulle kunna beskrivas som en viktig förutsättning för att uppnå ökad förståelse, acceptans och efterlevnad i det framtida säkerhetsarbetet. Ett sätt att åstadkomma medledarskap skulle kunna vara att gå över till nytänkande styrmodeller, så kallad tillitsbaserad styrning och ledning.

**Hur har säkerhetspolicyer vid svenska förvaltningsmyndigheter ändrats mellan 2014 och 2020?**

Största andelen av de studerade policyerna har inte förändrats mellan 2014 och 2020. Av de 59 inkomna säkerhetspolicyerna 2020, så har 35 av dem samma innehåll (vissa har dock uppdaterats datummässigt) som 2014, de återstående 24 policyerna har ändrats i innehåll. Av dessa 24 har sex visat på en uppstyrning och skärpning av budskapet i texten, varav tre även har tagit problematiken med civilt försvar i beaktande. Dessa myndigheter är så kallade bevakningsmyndigheter med ansvar för åtgärder vid höjd beredskap (SFS 2015:1052). I och med detta ansvar har de även lagt till ett säkerhetsskyddstänk i säkerhetspolicyn för verksamhetsskyddet.

Myndigheten med policynummer 13 har ändrat betydelsen av kraven på så sätt att viljan och avsikten tonats ner till en mer mjukare inriktning. I stort sett är det samma text i bägge versionerna, dock har ordet *ska* tagits bort. Detta skulle kunna beskrivas som att myndigheten har ändrat subjektspositionering, från att ha ett absolutkrav

Bestämt/Beslutande till att gå mot en mer målinriktad uppfyllelse såsom Visionärt/Önsketänkande.

**Hur kan säkerhetspolicyer förbättras för ökad förståelse, acceptans och efterlevnad?**

I arbetet med att författa en säkerhetspolicy bör syftet vara att driva säkerhetsarbetet framåt och visa på hur säkerhetspolicyer förhåller sig till planering och design av deltagande i ett ledningsperspektiv. I stället för att använda sig av klyschor bör författandet innehålla konkreta idéer om hur och varför verksamheten ska förhålla sig till en viss nivå av och för sitt säkerhetsarbete. En möjlig framgångsfaktor i skrivandet av säkerhetspolicyer borde vara att i första hand konkretisera och göra budskapet målinriktat. Det krävs då av policyförfattaren att uttrycka sig på ett sådant sätt att mottagaren inte behöver förbruka mer tid än vad som är nödvändigt för att förstå innehållet.

Det måste framgå klart och tydligt vad budskapet är och att det inte lindas in i termer som kan upplevas som obegripliga eller att det sker en försköning av faktiska förhållanden och att detta framställs som en sanning. Policyn bör vara grunden för säkerhetsarbetet och uppmuntra alla medarbetare att ta till sig organisationens gemensamma vilja och avsikt. Rolandsson och Ekwall (2010:51–52) beskriver detta med följande referenser i svensk översättning så som att:

> ”Det är ledningens förmåga att styra självstyrande medarbetare som står i fokus. I stället för att direkt kontrollera sina underordnade ska ledningen se till att de anställda själva tar ansvar för att verksamheten lever upp till den säkerhetspolicy som finns” (Rose 1999; 2000).
>
> ”Genom att inkludera de anställda i olika former av beslutsfattande, samtidigt som man kräver vissa resultat, är tanken att de både ska känna ansvar för olika målsättningar och följa företagets säkerhetspolicyer” (Mythen & Walklate 2005; Stern 2006).

Av Rolandsson och Ekwall (2010) framgår det likväl som hos Smith och Brooks (2013) att deltagandet i arbetet med författandet är en viktig faktor för att uppnå framgång i policyarbetet. Detta framhålls även av Mearns m.fl. (1997) och Fleming (2001) som en framgångsfaktor i säkerhetsarbetet. I kategoriseringen av de sex ramverken var det bara Smith och Brooks (2013) som hade med denna faktor. I jämförelsen med de nationella ramverken från Storbritannien och Australien fanns inte denna faktor heller med, vilket kan tyda på att säkerhets- och sekuritetspolicyer ofta är en produkt från högsta ledningen och att policyn därför inte alltid finner framgång hos medarbetarna.

Det förhållande som Foucault pekat på gällande makt, diskurs, subjektivering och subjektspositionering är en förklaringsmodell till ett traditionellt lednings- och

medarbetarperspektiv. Att idag driva verksamheter ur ett maktperspektiv kanske inte är gångbart i alla organisationer eller inte heller så hållbart i längden. I organisationer som bygger på ett demokratiskt förhållningssätt behövs det i stället medledarskap.

Då avhandlingsarbetet inte har innefattat att studera efterlevnad gällande de i empirin insamlade policyerna, har jag i stället valt att titta på två granskningar utförda av Näringslivsdepartementet (2018) av Transportstyrelsens upphandling av IT-drift samt av Riksrevisionen (2019) gällande arbetet med säkerhet på de statliga centralmuseerna. Där fann jag en del exempel på vad som kan uppfattas som brister i efterlevnaden av styrdokument.

Näringsdepartementets utredare pekar på följande:

> ”Till bilden hör också att myndigheten visserligen producerat ett antal riktlinjer, rekommendationer och andra vägledande dokument på området efter analyser från de ansvariga på myndigheten. Vi har fått intrycket att detta material inte kommit till praktisk användning i särskilt stor utsträckning. Utredningen har också sett att flera krav som ställs på bland annat biträdande säkerhetsskyddschef, säkerhetsplan som baseras på säkerhetsanalys, med mera inte uppfyllts” (Näringsdepartementet, 2018:232).

Det Näringsdepartementet pekar på kan tolkas som en bristande organisationsstruktur avseende de befattningar som ska upprätthålla rätt nivå på säkerheten. En orsak till bristen i efterlevnad kan vara att styrdokumenten inte tagits fram i konsensus med medarbetarna, så att alla berörda känt sig delaktiga och använt sig av dem. Acceptansen för vilket ansvar och beslutsbefogenheter säkerhetsfunktionen har och var dess organisatoriska placering är i organisationen, kan vara betydelsefulla när något tenderar att gå fel. Medarbetarnas medvetenhet om och delaktighet i organisationens säkerhetsfrågor är grundläggande faktorer för framgång i säkerhetsarbetet (Mearns m.fl., 1997; Fleming, 2001; Rolandsson och Ekwall, 2010; Smith och Brooks, 2013; Bringselius, 2017; Gustafson, 2017a. 2017c). För att skapa medvetenhet spelar kommunikationen en väsentlig roll. Kännetecknen för det långsiktigt framgångsrika säkerhetsarbetet kan enklast sammanfattas i ledningens förmåga att kommunicera en gemensam syn eller vision (Riestola, 2000).

Utredningen identifierade vidare ett antal brister i den rådande organisations- och säkerhetskulturen:

> ”Mognadsgraden är låg för bland annat efterlevnad och hantering av skydd och tillgångar, av incidenter och kontinuitetsplanering. Det tycks alltså finnas en större kännedom om de riktlinjer som finns, medan kunskapen om hur de ska efterlevas och hanteras i praktiken behöver höjas” (Näringsdepartementet, 2018:85).

> ”De problem och utmaningar som lyfts fram är att efterlevnaden av policyer är bristfällig och inte helt förankrad. Det saknas också en komplett process för att följa upp efterlevnaden av policyer” (Näringsdepartementet, 2018:112).

> ”Sammanfattningsvis fanns flera brister i säkerhetskulturen som vi kunnat identifiera gällande till exempel kunskap, informationsklassning, organisation av säkerhetsarbetet, ledningens signaler, svårigheterna att väga öppet mot skyddsvärt m.m.” (Näringsdepartementet, 2018:232–233).

Näringslivsdepartementets granskning visar på att mycket av innehållet i de styrdokument som producerats inte har tillämpats eller att styrdokument inte har lyckats med att uppnå en subjektivering av de underordnade säkerhetssubjekten. Detta kan visa på att det saknas kapabla kontrollfunktioner som kan följa upp efterlevnad innan den upphör helt, jmf. Cohen och Felson (1979) samt Reason (1997) alternativt att man misslyckats med att uppnå rätt subjektspositionering. Förhållandet med dokument som produceras och inte kommer till användning understryks även av Riksrevisionens (2019) granskning:

> ”Flertalet museer uppger även att de har svårt att upprätthålla policyer och rutiner relaterade till samlingsförvaltningen. Det finns behov av att tydliggöra roller och ansvar i förhållande till befintliga policyer och rutiner. Det finns därmed skäl för museerna att inte enbart se över att relevanta policyer och rutiner finns på plats, utan att det också finns förutsättningar för att efterleva de egna rutinerna och policyerna. I annat fall riskerar dessa dokument att leva särkopplade från verksamheten, och därmed förbli helt utan relevans” (Riksrevisionen, 2019:5;41).

Då det är vanligt att högsta ledningen själva tar fram styrdokumenten, så bör ett antal enkla principer följas. Styrdokumenten bör vara så begripliga att den enskilde medarbetaren känner delaktighet i att följa ledningens vilja och avsikt samt att delaktigheten ger effekt för dennes egna intressen (”What´s in it for me?). I en av de förändrade policyerna (insamlade 2020) fanns kategorin om deltagande med, detta kan visa på att någon av policyförfattarna insett hur viktigt deltagande är.

En annan viktig aspekt i dessa sammanhang är att använda sig av utbildning och övning för att öka såväl förståelse, acceptans som efterlevnad, vilket understryks av Flowerday och Tuyikeze (2016). Ett sådant förhållningssätt i implementeringsprocessen av policyer skulle kunna leda till beteendeförändring enligt Mearns m.fl. (1997) och Fleming (2001). Risken finns annars att det kan bli så som Torstensson och Ekwall (2010) visade på när ledning och medarbetare i stället för att hålla en hög säkerhet enligt säkerhetspolicyns intentioner, fick en lägre riskmedvetenhet, då det svinn som förekom inom logistikbranschen kunde försäkras bort. I subjektspositioneringen Konkret/Målinriktad återfinns intentionen av att utbilda och informera fortlöpande och att arbetet kontinuerligt ska följas upp, vilket tyder på vikten av utbildning och övning. Detta har lagts in som en viktig aspekt i den föreslagna säkerhets- och sekuritetspolicyn (se nästa avsnitt) baserad på

grundläggande säkerhetstänk från Stirling (1999) samt Klinke och Renn (2001; 2002).

Akselsson (2015) drar slutsatser om att kännetecken för ett välfungerande ledningssystem hos en koncern med säkerhetskritisk verksamhet bland annat är att policy, mål och strategier säkrar kompetens och engagemang för säkerhet i styrelsen och säkrar ett fokus på långsiktig sekuritet. Säkerhetspolicyn är således ett viktigt instrument för sekuritetshanteringen. Även Smith och Brooks (2013) menar att säkerhetspolicyn är en viktig del av sekuritetshanteringen och att det är viktigt att kunna se skillnaden mellan rutiner och policy. Policyn bör inte vara detaljerad utifrån den praktiska säkerhets- och sekuritetshanteringen, utan i stället ge en övergripande syn på den inställning som organisationen har till hanteringen och vara formulerad på ett sätt som motiverar medarbetaren till en ökad förståelse och bättre efterlevnad. Detta förutsätter något slags systematiskt förhållningssätt till säkerhetsarbetet (Gustafson, 2017b). Trots detta bör nog policyn vara lite mer inriktad mot att, inte bara visa på ”att” utan även mer, än i små ordalag, hur och varför. Om inte. så förbises kanske den motiverande betydelsen av vad policyn vill ge, det vill säga att motivera den enskilda medarbetaren till att höja säkerhetsnivån inom det egna säkerhetsområdet.

Det kan finnas en risk med att upprättade styrdokument inte får den dignitet som de bör ha, vilket verkar vara fallet med Transportstyrelsens säkerhetsarbete. Även i granskningen av museiverksamheten ges exemplen på det som Barrett (2004) menar ligger bakom de fel som uppstår vid implementering av policyer. För att dessa fenomen inte ska uppstå är förutsättningen att en säkerhetschef finns och att denne har tillräckligt med mandat att utkräva efterlevnad (Sennewald, 2011). Sommestad m.fl. (2014) pekar på att det är sannolikt att medarbetare inte alltid följer bestämmelser som de anser vara besvärliga. Det kan exempelvis röra sig om att bestämmelserna är skrivna för organisationen och inte för individen (Sommestad m.fl., 2014).

Enligt Smith & Brooks (2013) måste det finnas en vilja inom organisationen att ta säkerhetsfrågorna på största allvar. Om säkerhetsarbetet genomförs så att man arbetar nära de policyrelevanta grupperna samt att information om vad som gäller sker genom muntlig överföring, kan effekten avseende lagefterlevnaden bli som störst (Axelsson, 2008). För att erhålla en lyckad implementering krävs därför en systematisk sekuritetshantering där medvetenheten om vad som kan gå fel hela tiden måste beaktas samt att regelefterlevnaden kontrolleras. Regelefterlevnad förutsätter kontroll, då regler är meningslösa om arbetstagare inte följer dem (Wikman & Rickfors, 2017:34). Om det föreligger en svag ledning/styrning minskas medvetenheten och det finns en risk för att såväl efterlevnaden som acceptansen för säkerhetsarbetet upphör.

Här är det viktigt att begreppet ”kontroll” inte får en negativ betydelse såsom i övervakning (Gustafson, 2016), utan begreppet ska i stället ses som en förutsättning för kvalitetssäkring, mellan ledning och medarbetare. På så sätt kan medledarskap uppnås.

De tre subjektspositionerna Beslutande/Bestämd, Konkret/Målinriktad samt Visionärt/Önsketänkande bör i ett framtida policyförfattande omvandlas till vad som förväntas utifrån ett tillitsbaserat förhållningssätt gällande styrning och ledning. Utgångspunkten bör vara en kombination av subjektspositionerna, där målsättningen är att få fram det bästa av vad varje subjektsposition kan ge i förhållande till budskapet, gärna med en nedtoning av Beslutande/Bestämd. Genom att arbeta systematisk med säkerheten, där alla inom organisationen och övriga delar av verksamhetsområdet kan komma att känna medledarskap, där förutsättningar till framgång kan uppnås. Ett första försök till policyförfattande, enligt vad avhandlingsarbetet kommit fram till ges under följande två kapitel, Förslag på systematiskt säkerhets- och sekuritetsarbete samt Förslag på policyutveckling.

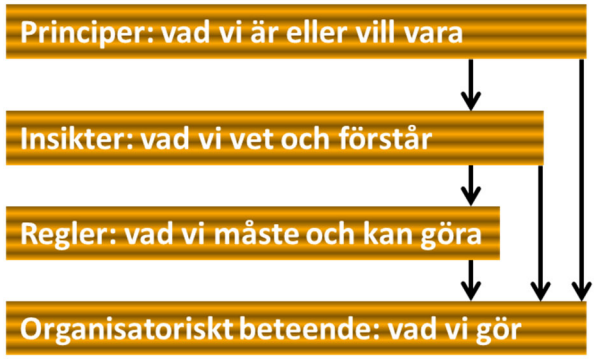
# Förslag på systematiskt säkerhets- och sekuritetsarbete

En klassiker i säkerhetskulturella sammanhang är Reasons (1997) teori om att de kulturella beståndsdelarna är lärande, rapporterande, rättvisa och flexibilitet. Dessa komponenter kan beskrivas som att organisationer med en väl fungerande säkerhetskultur skapar ett lärande om händelser med en tillåtande och rapporterande inställning, där alla medarbetare hanteras rättvist (utan skuld och skam och letande efter syndabockar) och där de bäst lämpade individerna hanterar kritiska situationer utan att det sker prestigeförluster. Genom att individen kan reflektera över sitt agerande sker lärandet i första steget (single-loop) och resulterar i att denne vid behov kan ändra sitt beteende. Lyfts sedan kunskapen vidare till organisationsnivån, där en annan individ tar del av kunskapen, uppnås effekten av dubble-looplärande, enligt Reason (1997). Ett annat sätt att beskriva dessa lärandeförhållanden är att beskriva dem som lärcykler, där kunskapen analyseras i olika steg på ett systematiskt sätt, likt en PDCA[19]-modell, där risken för att något förbises minimeras.

För att nå framgång med förändringsarbete i organisationer kan en målmedvetenhet avseende olika steg i ett loop-tänkande behövas. Detta loop-tänkande är grunden för en lärande organisation. Det som forskningen har visat gällande hur organisationer lär, är att det är individer som inverkar på det organisatoriska beteendet (Granberg & Ohlsson, 2009). Det är av den anledningen som kommunikation och samarbete är en av de fundamentala delarna i att uppnå ett ökat säkerhetstänk och i slutändan en god säkerhetskultur. Enligt Sweiringa & Wierdsma (1992) styrs det organisatoriska lärandet av principer, insikter och regler. Författarna menar på att principer, insikter och regler utgör organisationens kultur och att relationen mellan dem samverkar (figur 15). Principer kan ses som de mest fundamentala värderingarna som bär upp organisationen, sett ur organisationens vilja och avsikt i olika policydokument, ”vad vi är eller vill vara”. Insikter är den förståelse som organisationen får, genom sina individer, ”vad vi vet och förstår”. Regler finns för att fastställda mål ska uppnås, ”vad vi måste och kan göra”. I ett säkerhetsarbete motsvarar regler riskstyrningen, i sin förlängning gällande exempelvis riktlinjer,

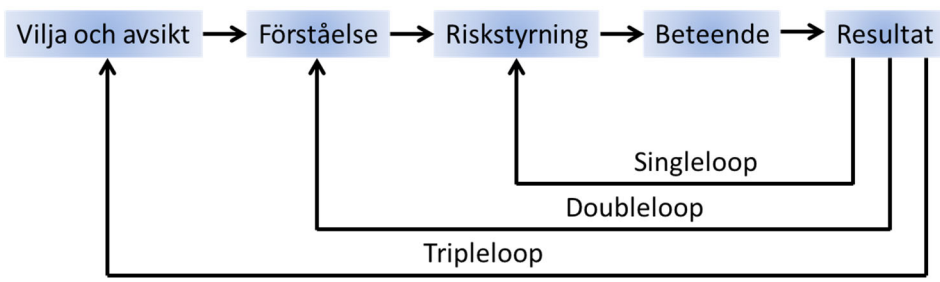
[19] PDCA står för Plan, Do, Check and Act (eller på svenska PGSA: Planera, Gör, Studera och Agera). PDCA används ofta för att skapa systematik i säkerhetsarbete (Smith & Brooks, 2013).

anvisningar och instruktioner. Det organisatoriska beteendet blir till slut, ”vad vi gör”, finns förståelsen, acceptansen och efterlevnaden med i slutprodukten?




**Figur 15** Relationen mellan regler, insikter och principer fritt från Sweiringa och Wierdsma (1992:14)

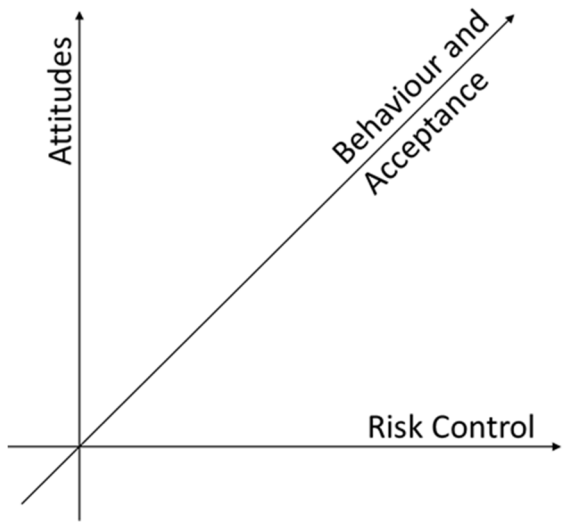
Inspirerad av Sweiringa och Wierdsmas (1992) modell om det kollektiva lärandets tre olika loopar, vill jag visa hur effektmålen kan uppnås med denna metodik (figur 16). Då styrdokument, såsom Riskstyrning, presenteras för medarbetare i en organisation, finns en förväntan på en beteendeförändring grundat på vad dokumenten innehåller (singleloop). I detta läge finns det risk för att det förväntade resultatet inte uppnås på grund av avsaknaden gällande kontroll av medarbetarens förståelse och regelefterlevnad, vilket är varför det då behövs ett omtag. I doubleloopen höjs inlärningsförmågan gällande förståelsegraden genom aktiv inlärning, det vill säga lärarledda föreläsningar inklusive kontroll gällande resultatet. Här handlar det om mer omfattande förändringar och ifrågasättande av existerande normer, värderingar och beteendemönster. I den sista tripleloopen ska det tas till förändring av organisatoriska principer, vilket tar tid och är ett mycket omfattande arbete. Förändringarna berör grundläggande existentiella frågor i en organisation och kan även ifrågasätta ledningens vilja och avsikt. Den här sortens förändringar av kulturen i ett företag/verksamhet är ett mycket omfattande projekt.




**Figur 16** Hur organisatoriskt lärande kan uppnås genom loopande lärande, fritt från Sweiringa och Wierdsma (1992:36)

# Modellutveckling

Med inspiration av Scheins (2017) tre nivåer av kultur som en bas för att förstå den del av organisationskulturen som säkerhet innebär utvecklade jag en modell (figur 17). Hale (2000) beskriver de kulturella verktygen som att de tydligt ska fokusera på attityder, övertygelser och uppfattningar som delas av naturliga grupper. Sådana grupper har definierande normer och värderingar som avgör hur de agerar och reagerar i förhållande till risker och riskkontrollsystem (styrdokument). Figur 17 vill på ett kvalitativt sätt visa på hur uppförande och acceptans ökar som produkten av förändrade attityder och ökad förståelse för styrdokumentens innebörd.




**Figur 17** Grundläggande villkor för ett ändrat beteende och för ökad acceptans i förhållande till styrdokument, fritt utifrån Schein (2010)

Med figur 17 vill jag visa på hur artefakten[20] Risk Control (styrdokument/säkerhetspolicyer) är en pågående process som kan visas som en tidsaxel. Attityder kan då visas som en värdeaxel, vars innehåll ökar uppåt, ju mer förståelsen byggs på. Beteende och acceptans framstår på så sätt som en produkt av styrdokument och attityder. Genom att systematiskt kombinera de fyra faktorerna och att till största del skapa delaktighet i säkerhetsarbetet, förväntas resultatet bli i en förbättrad efterlevnad.

[20] Schein (2010) pekar på artefakter, av människan konstruerade objekt eller förhållningssätt i detta fall styrdokument/säkerhetspolicyer.

Systematisk säkerhetshantering kan behövas för att uppnå en bra säkerhetskultur inom organisationen (Gustafson, 2017b). Baserat på mina egna analyser och inspiration från Hales (2000) beskrivning av det som följer angående säkerhet i en organisationskultur, tog jag nästa steg mot ett systematiskt tillvägagångsätt i arbetet med sekuritetshantering. Tillsammans med aspekter av planering och design, utbildning, implementering och uppföljning i en PDCA-cykel, var modellen redo för nästa steg. I min licentiatavhandling (Gustafson, 2017b) beskrev jag möjligheten att skapa förutsättningar för systematiska säkerhetsprocesser, så att alla säkerhetssubjekt i en organisation får möjlighet till samma nivå av säkerhetsacceptans, medvetenhet och efterlevnad.

Jag baserade efterföljande version av modellen (figur 18) på teorier utifrån Alvesson (2002), Schein (2010), Mearns m.fl. (1997) samt Fleming (2001) och visualiserade den i fyra PDCA-steg: planering och design, övning, genomförande samt uppföljning (Gustafson, 2017a:358). Smith & Brooks (2013) beskriver fyra ramverk för strategisk säkerhetshantering; Riskbaserade, kvalitetssäkring, styrning av säkerhetshantering och strategisk säkerhet. Utgångspunkten för modellen blev det kvalitetssäkrande ramverket enligt Smith och Brooks (2013), samtidigt som alla ingångar, transformationer och resultat av övriga ramverk beaktas i modellen som även innehåller en utbildningsnivå där överföring av innehållet sker enligt ovan beskrivna loop-lärande.

Inspirationen till modellen var att Fleming (2001) pekar på hur Mearns m.fl. (1997) fann fyra faktorer om ledning och styrning för säkra organisationer: uppskattning av underordnade, täta besök på arbetsställena, visa på ett deltagande ledarskap samt utföra en effektiv säkerhetskommunikation. Dessa fyra faktorer kan användas i säkerhetsprocessen och med ett foucaultianskt perspektiv (Dhirathiti, 2007; Bergström & Boréus, 2012; Möllerström & Stenberg, 2014; Meeuwisse & Svärd, 2016) beskrivas som en diskurs för subjektivering av medarbetarna till medledande säkerhetssubjekt.

1. Den första faktorn handlar om att uppskatta medarbetare där alla erhåller den uppskattning som bör genomsyra verksamheterna (Mearns m.fl., 1997; Fleming, 2001). Uppskattning av medarbetarna ger möjlighet till förståelse för avsikten som ledningen vill förmedla gällande förändrat säkerhetsbeteende. Medarbetarna kan då få större chans att bli delaktiga i den process som krävs avseende de faktorer som kan ge förutsättningar för att erhålla en säker organisation.
2. Den andra faktorn visar på betydelsen av att besöka arbetsplatsen ofta, vilket syftar till att ledningen ska göra sig synlig på arbetsplatsen, så att medarbetarna känner att de är viktiga i säkerhetsprocessen. Denna del är viktig, då den kan ge förutsättning för uppskattning och bekräftelse. Dessa besök ger även förutsättningar för den riskstyrning, uppföljning och vidareutveckling som alltid bör genomsyra en säkerhetsprocess.

Att som ledning på detta sätt besöka och göra sig synlig på arbetsplatsen beskrivs av Luria och Morag (2012) som Safety Management by Walking Around (SMbWA).

3. Den tredje faktorn syftar till att ge ett deltagande ledarskap, som ska göra såväl medarbetare som ledning till deltagare i säkerhetsprocessen, för att uppnå en gemensam acceptans för säkerhetsåtgärderna. Om inte alla har förståelse för och deltagande i säkerhetsprocessen, kan framgång aldrig skördas (Smith & Brooks, 2013). En viktig faktor i sammanhanget är även att det måste till stor vilja för samverkan, för att uppnå resultat i ett samarbetsperspektiv.
4. Den fjärde faktorn, effektiv säkerhetskommunikation, visar på vikten av att förankra och legitimera de åtgärder som ska implementeras. En implementering utan kommunikation, kan försämra förutsättningarna att uppnå en säker organisation. Muntlig och aktiv överföring av regler ökar efterlevnaden (Axelsson, 2008) och bör därför utgöra grunden till den utbildning som varje organisation måste ge till sin verksamhet. Ett sådant arbetssätt kan användas för att förankra och legitimera de säkerhetsåtgärder som ska implementeras enligt ledningens vilja och avsikt. Kommunikation, uppskattning och samarbete kan ge förutsättningar för att uppnå rätt beteende för en god säkerhetskultur och en säker organisation enligt Mearns m.fl. (1997) och Fleming (2001).

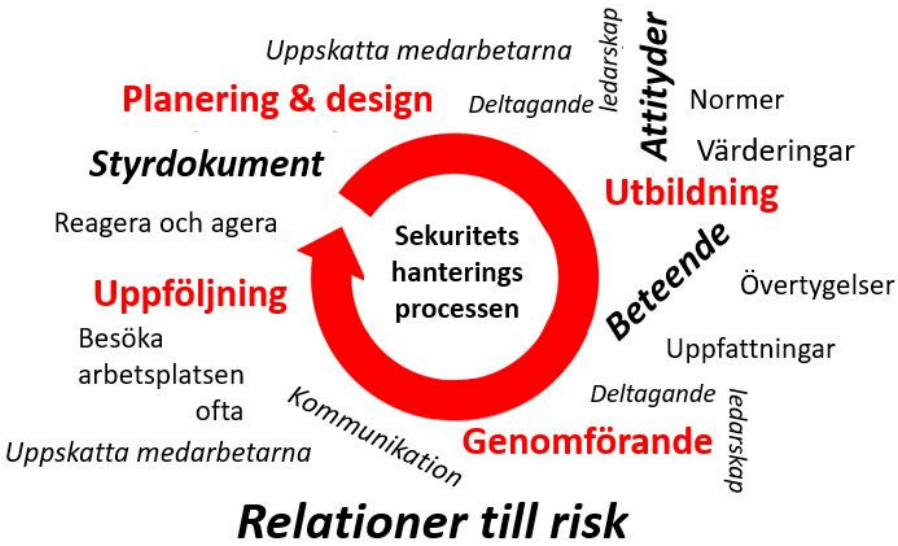
Även Smith och Brooks (2013) pekar på att medarbetarnas medverkan är en effektiv hanteringspraxis och överensstämmer med principerna för industriell demokrati. Medarbetarna är mer benägna att följa de riktlinjer som de själva har bidragit till att utforma, i motsats till något som bara införts av ledningen (Rolandsson & Ekwall, 2010; Smith & Brooks, 2013). Detta förhållningssätt är en framgångsfaktor avseende all mänsklig interaktion, vilket beskrivs inom teorierna om ”self-leadership” (Neck & Houghton, 2006).

Om ledningarna utgår ifrån Alvessons (2002) och Scheins (2010) teorier om organisationskultur med begreppen attityder, normer, värderingar, beteenden, övertygelser och uppfattningar samt Mearns m.fl. (1997) och Flemings (2001) definition av vad som karaktäriserar en säker organisation, skulle medarbetarna som säkerhetssubjekt kunna ges bättre förutsättningar till förändrat beteende och en ökad acceptans med efterlevnad som följd. Modellen för sekuritetshanteringsprocessen[21], (figur 18) utgörs av fyra steg som tillsammans med de ovan beskrivna faktorerna, kan användas för att identifiera ”vad”, ”hur” och ”varför” i förhållande till styrdokumentens innehåll. Speciellt viktigt är genomförandet i steg tre, det vill säga när den inlärda kunskapen ska praktiseras. Detta steg kräver aktivt deltagande och

[21] Modellen namngavs på engelska som MoSRMP, Model of Security Risk Management Process (Gustafson, 2017a; 2017b)

att det kan ge medarbetarna en känsla av direkt nytta (”What´s in it for me?). På så sätt kan en positiv subjektspositionering och subjektiveringen skapas utifrån lärandet och att subjektet medarbetare ges förutsättningar så att arbetet bedrivs utifrån ett medledarskap, just med betoning på *med*.

1. I det första steget, planering och design, ska styrdokumenten gås igenom för ett hitta ett strategiskt upplägg som ger medarbetarna uppskattning och möjlighet till deltagande för att på bästa sätt åstadkomma ökad förståelse och acceptans.
2. I steg två ska utbildning användas för att det överordnade säkerhetssubjektet tillsammans med de underordnade säkerhetssubjekten ska komma fram till vilka attityder, normer, värderingar, beteenden, övertygelser och uppfattningar i förhållande till vad ledningen och medarbetare har för vilja och avsikt med säkerhets- och sekuritets nivån på arbetsplatsen.
3. Genomförandet i steg tre är en direkt följd av utbildningen, och även den bör ske i form av aktiv överföring (det vill säga lärarledda utbildningstillfällen) för ökad följsamhet och efterlevnad.
4. I det fjärde steget, innan loopen börjar om igen, sker uppföljning av resultat och effekter av de tidigare stegen i förhållande till medarbetarnas reaktioner. Ledningen bör även agera och reagera på resultatet, liksom utvärdera och identifiera medarbetarnas relation till risk. Ledningen bör även hitta förbättringspotentialer för att uppnå en kontinuerlig förståelse, acceptans, följsamhet och efterlevnad av den systematiska säkerhetsprocessen samt att motverka subjektiveringen av medarbetarna till underordnade säkerhetssubjekt.




**Figur 18** Översättning av modell för systematisk sekuritetshantering, MoSRMP (Gustafson, 2017a; 2017b)

# Förslagets begränsningar

Modellen för systematisk sekuritetshantering (figur 18) togs fram i den första delen av avhandlingsarbetet och har används för att ligga till grund för utarbetandet av förslag till säkerhets- och sekuritetspolicy och är inte empiriskt testad för effekter avseende efterlevnad. För närvarande utgör modellen ett förslag, en idé till ett verktyg för att kunna arbeta mer systematiskt med säkerhets- och sekuritetsarbetet. För att utveckla modellen bör fortsatt forskning genomföras i ett antal, gärna parallella studier, och då förslagsvis via aktionsforskning och skuggning. I en fortsatt studie behövs också ett holistiskt synsätt som inkluderar en vald verksamhet med dess individer och organisationsförutsättningar, dess organisationsstruktur, dess syn på och hantering av ansvar och befogenheter och sist men inte minst såväl organisationsklimat, organisationskultur som säkerhetsklimat, säkerhetskultur.

# Förslag på policyutveckling

För att ge en förståelse för hur ett grundläggande säkerhetstänk kan tillämpas genom att systematiskt arbeta med säkerheten, vill jag ge ett policyförslag för en möjlig bättre hantering och efterlevnad baserad på de teorier som ligger till grund för sekuritetshanteringsmodellen. Sanden (2020) menar att en större effekt uppnås när fokus ligger mer på hantering. En policy är i normalfallet en beskrivning av *att* något ska göras (jfr figur 4). Genom att strategiskt hantera begreppen *att* och *varför* i texten, kan policyn få en inriktning som kanske kan skapa en högre förståelse, acceptans och efterlevnad. Ett upplägg med en mer strategisk hantering, kan nå längre än en vanlig policytext, då uttryck om såväl mål, medel som metod ingår (Widén & Ångström, 2005).

En säkerhetspolicy ska kunna fungera dels i samband med kriser och andra extraordinära händelser, dels vid förhöjd beredskap. Även om det finns flera skillnader mellan säkerhet och sekuritet, delar de två områdena många egenskaper, begreppet risk används flitigt för att bedöma och hantera hot (Jore, 2019). Istället för att använda begreppet risk i policyförslaget, vill jag utgå från begreppet robusthet, som återfinns i de två internationella statliga ramverken för säkerhets- och sekuritetshantering.

På följande sida har jag sammanställt ett förslag på säkerhets- och sekuritetspolicy baserat på de konstruerade kategorier som återfinns i tabell 12 och 13. Innebörden av förslaget baseras på teorin om säkra organisationer enligt Mearns m.fl. (1997) och Fleming (2001). En jämförelse av innebörden av nedan förslag, utifrån vad jag har tolkat utifrån Wettergren (2017) anser att en säkerhetspolicy ska innehålla, återfinns i tabell 11.

Grunden för den föreslagna säkerhets- och sekuritetspolicyn är det grundläggande säkerhetstänk (Gustafson, 2017b) med utgångspunkt i Stirlings (1999) samt Klinke och Renns (2001; 2002) teorier om försiktighetsprincipen. Detta säkerhetstänk kan även beskrivas som ett resilient förfaringssätt, då det visar förmågan att på ett eller annat sätt stå emot händelser och klara av en förändring, liksom att återhämta sig och vidareutvecklas (MSB, 2013:3;8). Formuleringen i policyn går ut på att undvika värdeorden *ska* och *vad,* för att i stället fokusera mer på *hur* och *varför*. Likt vad Olausson och Andersen (2008) och Wettergren (2017) menar att policydokumenten bör vara kortfattade, medryckande, genomtänkta och inspirerande samt inte överstiga en A4, har jag lagt förslaget på en egen sida.

# Säkerhets- och sekuritetspolicy för XX

Säkerhets- och sekuritetspolicyn beskriver vår gemensamma vilja och avsikt gällande det verksamhetsskydd för organisation och medarbetare i avseende att motverka skada, fara, förlust eller brott eller att förhindra olyckor. Målsättningen med säkerhets- och sekuritetshanteringen vid XX är att det är baserat på såväl beprövad erfarenhet som vetenskaplig grund samt där medarbetarna sätts i främsta ledet och utgör den största tillgången för verksamhetsskyddets framgång.

Syftet med säkerhets- och sekuritetshanteringen är att:

> *i stället för att försöka uppskatta sannolikheten för en viss händelseutveckling, förväntas verksamheten genom utbildning, övning och egenmakt (empowerment), ges möjligheten att undvika situationer där händelserna kan inträffa. Står man ändå inför en negativ händelse, kan ett situationsanpassat förhållningssätt samt användandet av en robust och adaptiv systematisk säkerhets- och sekuritetshantering, minska sårbarheten och därmed öka möjligheten till och förmågan att hantera händelsen, oavsett sannolikheten.*

Säkerhets- och sekuritetshanteringen behöver lyftas upp överst i verksamhetsstrukturen, där såväl säkerhet som sekuritet genomsyrar arbetet, varpå samtliga beröringspunkter får sin del av organisationens säkerhets- och sekuritetstänk. Därigenom säkras verksamheten genom att en god förståelse skapas för säkerhets- och sekuritetshanteringen med en minskad godtrogenhet som mål; att säkerställa en trygg miljö för alla medarbetare; att verka för säkerhets- och sekuritetsunderlättande rutiner som möjliggör en väl fungerande verksamhet och säkrar förutsättningarna för utveckling; att verka för att kostnader för skador, förluster och förebyggande åtgärder blir så låga som möjligt samt att varje medarbetare såväl som ledningen ansvarar för tillämpningen av säkerhets- och sekuritetshanteringen inom det egna ansvars- och arbetsområdet. Detta förväntas ske genom aktivt deltagande av såväl ledning som medarbetare vid arbetsplatsträffar där attityder, normer, värderingar, övertygelser och uppfattningar diskuteras och beslutas tillsammans samt att resultatet följs upp kontinuerligt och revideras. Med denna inriktning vill ledningen för XX, tillsammans med medarbetare, besökare och samarbetspartners, genom en bra kommunikation och dialog sträva mot målet att uppnå en god säkerhets- och sekuritetskultur där arbetet leder mot att skapa ett idealtillstånd utan skada, fara, förlust eller brott. Detta gäller för såväl verksamheten, dess samarbetspartners, besökare som enskild medarbetare.

XX, X-stad, XX-XX-XX

Medarbetarna vid XX  Ledningen för XX

# Analys av policyförslaget

En analys av förslaget presenteras nedan i tre tabeller. Tabell 9 beskriver innebörden av föreslagen policytext utifrån de tolv konstruerade kategorierna. Tabell 10 vill visa på innebörden baserad på teorin om säkra organisationer enligt Mearns m.fl. (1997) och Fleming (2001). En jämförelse utifrån Wettergrens (2017) rekommendationer följer i tabell 11.

**Tabell 9**. Innebörd av föreslagen policytext utifrån de konstruerade kategorierna

| Konstruerade kategorier | Policytext | Innebörd |
|---|---|---|
| **DELTAGANDE** | […] utbildning, övning och egenmakt (empowerment);<br>diskuteras och beslutas tillsammans;<br>[…] genom aktivt deltagande vid arbetsplatsträffar;<br>[…] tillsammans med medarbetare, besökare och samarbetspartners | Deltagande är en förutsättning för en aktiv kommunikation |
| **HÖGSTA LEDNINGENS BESLUT** | […] beskriver vår gemensamma vilja och avsikt;<br>Med denna inriktning vill ledningen för XX, | Ett tydligt budskap från ledningen markerar vikten av ledningens målsättning |
| **REVIDERING** | […] resultatet följs upp kontinuerligt och revideras | Om andra synpunkter kommer fram ska policyn anpassas efter dessa |
| **KOMMUNIKATION** | […] genom en bra dialog; diskuteras och beslutas tillsammans;<br>[…] tillsammans med medarbetare, besökare och samarbetspartners | Kommunikation är aktiv och dubbelriktad samt kräver deltagande från alla inblandade aktörer |
| **MÅL och NIVÅER** | […] målet om att uppnå en god sekuritetskultur där arbetet leder mot att skapa ett idealtillstånd utan skada, fara, förlust eller brott varken för myndigheten eller enskild;<br>[…] varje medarbetare ansvarar för tillämpningen av säkerhets- och sekuritetshantering inom det egna ansvars- och arbetsområdet. | Alla delar av organisationen ska känna delaktighet och veta vad som krävs av den enskilde |
| **EFTERLEVNAD** | […] attityder, normer, värderingar, övertygelser och uppfattningar diskuteras och beslutas tillsammans samt att resultatet följs upp kontinuerligt | Målsättningen är att kunna nå en slags konsensus gällande efterlevnad, där den enskilde känner att överenskommelsen ger nytta för denne |
| **RISKANALYSER** | I stället för att försöka uppskatta sannolikheten för en viss händelseutveckling, förväntas verksamheten genom utbildning, övning och egenmakt (empowerment), ge sig möjligheten att undvika situationer där händelserna kan inträffa. Står man ändå inför en negativ händelse, kan ett situationsanpassat förhållnings-sätt samt användandet av en robust och adaptiv systematisk säkerhets- och sekuritetshantering, minska sårbarheten och därmed öka möjligheten att hantera händelsen, oavsett sannolikheten. | Genom grundläggande säkerhetstänk kan eventuella risker hanteras när de uppstår. Risker kan vara svåra att identifiera beroende på den förförståelse som bedömmaren innehar. I stället för ett riskbaserat arbetssätt förväntas verksamheten arbeta utifrån ett resilient förfaringssätt. |

| Konstruerade kategorier | Policytext | Innebörd |
|---|---|---|
| **AVGRÄNSNINGAR och KRAV** | Säkerhets- och sekuritetshanteringen behöver lyftas upp överst i verksamhetsstrukturen, där såväl säkerhet som sekuritet genomsyrar arbetet, varpå samtliga beröringspunkter får sin del av organisationens säkerhets- och sekuritetstänk; Målsättningen med säkerhets- och sekuritetshanteringen vid XX är att det är baserat på såväl beprövad erfarenhet som vetenskaplig grund. | En hög säkerhets- och sekuritetsnivå borgar för ett genomgående tema genom alla processer inom verksamheten |
| **SKYDD FÖR LIV** | idealtillstånd utan skada, fara; enskild att säkerställa en trygg miljö för alla medarbetare | Ingen vill bli skadad eller utsättas för fara och det ger ett mål som alla ställer upp på |
| **NORMER och FÖRVÄNTNINGAR** | Därigenom säkras verksamheten genom att en god förståelse skapas för säkerhets- och sekuritetshanteringen med en minskad godtrogenhet som mål; att säkerställa en trygg miljö för alla medarbetare; att verka för säkerhets- och sekuritetsunderlättande rutiner som möjliggör en väl fungerande verksamhet och säkrar förutsättningarna för utveckling; att verka för att kostnader för skador, förluster och förebyggande åtgärder blir så låga som möjligt samt att varje medarbetare ansvarar för tillämpningen av säkerhets- och sekuritetshanteringen inom det egna ansvars- och arbetsområdet. | Texten syftar till att skapa en medvetenhet om de förväntningar som åligger den enskilde medarbetaren |
| **ANSVAR och BEFOGENHETER** | att varje medarbetare ansvarar för tillämpningen av säkerhets- och sekuritetshanteringen inom det egna ansvars- och arbetsområdet. | En medvetenhet om det ansvar som åligger den enskilde medarbetaren |
| **BEGRIPLIGHET** | Säkerhets- och sekuritetspolicy | Policyn måste skrivas på ett sådant sätt att förståelsen för budskapet når fram utan användning av klyschor eller andra subtila budskap. |

**Tabell 10**. Innebörd baserad på teorin om säkra organisationer enligt Mearns m.fl. (1997) och Fleming (2001).

| Säkra organisationer | Policytext | Innebörd |
|---|---|---|
| **Uppskattning av underordnad** | […] där medarbetarna sätts i främsta ledet samt utgör den största tillgången för verksamhetsskyddets framgång. | I stället för att underordna medarbetaren, ska denne lyftas upp som den främsta tillgången inom verksamheten. Uppskattning av underordnade ger möjlighet till förståelse med avsikten som ledningen vill förmedla gällande förändrat säkerhetsbeteende. Medarbetarna kan då få större chans att bli delaktiga i den process som krävs avseende de faktorer som krävs för att erhålla en säker organisation. |
| **Besöka arbetsplatsen** | […] genom aktivt deltagande av såväl ledning som medarbetare vid arbetsplatsträffar […] | En ökad synlighet på arbetsställerna uppskattas av alla medarbetare oftare än vad ledningarna bedömer. Ledningen ska göra sig synlig på arbetsplatsen, att medarbetarna känner att de är viktiga i säkerhetsprocessen. Denna del är nog så viktig då den ger uppskattning och bekräftelse. Det ger även förutsättningar den riskstyrning, uppföljning och vidareutveckling som alltid ska genomsyra en säkerhetsprocess |
| **Delaktig ledarstil** | […] att varje medarbetare såväl som ledningen ansvarar för tillämpningen av säkerhets- och sekuritetshanteringen inom det egna ansvars- och arbetsområdet.<br>[…] beslutas tillsammans […]<br>[…] vill ledningen för XX, tillsammans med medarbetare, besökare och samarbetspartners […] | Genom att skapa delaktighet med hjälp av medledarskap och tillit främjas de faktorer som leder till framgång för en förhöjd säkerhet. Såväl medarbetare som ledning till deltagare i säkerhetsprocessen och för att uppnå gemensam acceptans för säkerhetsåtgärderna. En viktig faktor i sammanhanget är även att det måste till stor vilja för samverkan för att uppnå resultat i ett samarbetsperspektiv. |
| **Effektiv säkerhetskommunikation** | […], genom en bra kommunikation och dialog sträva efter målet om att uppnå en god säkerhets- och sekuritetskultur där arbetet leder mot att skapa ett idealtillstånd utan skada, fara, förlust eller brott varken för verksamheten, dess samarbetspartners, besökare eller enskild medarbetare. | Kommunikation och samarbete är den fundamentala delen i att uppnå ett ökat säkerhetstänk och i slutändan en god säkerhetskultur samt visar på vikten av att förankra och legitimera de åtgärder som ska implementeras. Utan kommunikation ges ingen möjlighet att uppnå en säker organisation. Muntlig och aktiv kommunikation är även grunden till den utbildning som varje organisation måste ge till sin verksamhet. visar på vikten av att förankra och legitimera de säkerhetsåtgärder som implementeras enligt ledningens vilja och avsikt. |

**Tabell 11**. Innebörd av föreslagen policytext utifrån min tolkning av Wettergren (2017:20) i elva punkter

| Utifrån Wettergren (2017:20) | Policytext | Innebörd |
|---|---|---|
| **Hur ser ledningens inställning ut till säkerhet- och sekuritetsområdet?** | beskriver vår gemensamma vilja och avsikt;<br>Med denna inriktning vill ledningen för XX, | Ett tydligt budskap från ledningen markerar vikten av ledningens målsättning och medarbetarnas medverkan |
| **Vad är organisationens övergripande mål med säkerhetspolicyn?** | målet om att uppnå en god sekuritetskultur där arbetet leder mot att skapa ett idealtillstånd utan skada, fara, förlust eller brott varken för myndigheten eller enskild;<br>varje medarbetare såväl som ledningen ansvarar för tillämpningen av säkerhets- och sekuritetshantering inom det egna ansvars- och arbetsområdet. | Alla delar av organisationen ska känna delaktighetoch veta vad som krävs av den enskilde |
| **Vad är syftet med policyn?** | Att visa på den gemensamma viljan och avsikten gällande det verksamhetsskydd för organisation och medarbetare i avseende att motverka skada, fara, förlust eller brott eller att förhindra olyckor | Ingen vill bli skadad eller utsättas för fara eller brott och det ger ett mål för alla att verka och stå inför |
| **Vilken målgrupp vänder sig policyn till?** | Verksamhetens ledning, alla medarbetare, besökare och samarbetspartners. | Alla ska vara och känna sig delaktiga i en gemensam inriktning. |
| **Hur ska medarbetarna/organisationen bete sig för att följa policyn?** | att varje medarbetare såväl som ledningen ansvarar för tillämpningen av säkerhets- och sekuritetshanteringen inom det egna ansvars- och arbetsområdet. | En medvetenhet om det ansvar som åligger såväl ledning som den enskilde medarbetaren |
| **Vem "äger"policyn?** | Organisationen tillsammans genom dess gemensamma vilja och avsikt | Ett tydligt budskap från ledningen markerar vikten av den gemensamma målsättningen (undertecknas tillsammans) |
| **Vem kontrollerar att policyns regelverk åtföljs?** | förväntas ske genom aktivt deltagande vid arbetsplatsträffar där attityder, normer, värderingar, övertygelser och uppfattningar diskuteras och beslutas tillsammans samt att resultatet följs upp kontinuerligt | En medvetenhet om det ansvar som åligger såväl ledning som den enskilde medarbetaren |
| **Framgår det om dokumentet är en policy, riktlinje, anvisning eller instruktion?** | Dokumentet är rubricerat som policy | Policyn måste skrivas på ett sådant sätt att förståelsen för budskapet når fram utan användning av klyschor eller andra subtila budskap. |
| **Framgår det vem det är som beslutar policyn och när beslutet fattats?** | Det är ledningen tillsammans med medarbetare och övriga, som står för beslutet i detta förslag samt att det ska dateras vid undertecknandet | En medvetenhet om det ansvar som åligger den enskilde medarbetaren (undertecknas av medarbetarna och ledningen tillsammans) |
| **Policyer ska vara enkla att förstå, de får inte vara långrandiga och innehålla för mycket detaljer.** | Säkerhets- och sekuritetspolicy på max en A4-sida | Budskapet ska nå fram utan användning av klyschor |
| **Policyer ska även vara medryckande och inspirerande samt fylla höga krav på innehåll, språk och struktur.** | Säkerhets- och sekuritetshanteringen behöver lyftas upp överst i verksamhetsstrukturen, där såväl säkerhet som sekuritet genomsyrar arbetet, varpå samtliga beröringspunkter får sin del av organisationens säkerhets- och sekuritetstänk | Syftar till att med en aktiv och strategisk kommunikation, ge medarbetarna de budskap som de kan acceptera för att de ska delta med de insatser som krävs av den enskilde. |

# Förslagets begränsningar

I avsnittet om fortsatt forskning, i min licentiatavhandling (Gustafson, 2017b), pekade jag på möjligheten att tillämpa sekuritetshanteringsmodellen (figur 18) i andra sammanhang. Detta för att det borde vara en intressant utmaning, då modellens teoretiska faser därmed skulle kunna utvecklas via validering i praktiken. Ovan förslag till säkerhet- och sekuritetspolicy bygger dels på de olika stegen i den utvecklade sekuritetshanteringsmodellen och analysverktyg I samt grundläggande säkerhetstänk utifrån Stirling (1999), dels Klinke och Renn (2001; 2002). För analysen av policyn användes analysverktyg II, teorin om säkra organisationer enligt Mearns m.fl. (1997) och Fleming (2001) samt Wettergrens (2017) kategorier. I kommande forskning, likt det som beskrevs i förra avsnittet avseende vidareutveckling av sekuritetshanteringsmodellen, gäller det att kunna testa och implementera ovan nämnda förslag i en verksamhet där forskningen kan genomföras i ett antal parallella studier, även i dessa studier förslagsvis via aktionsforskning och skuggning för att nå kunskap om policyns effekter. Vidare bör sedermera förslaget till säkerhet- och sekuritetspolicyn testas i flera olika organisationer för att på så sätt kunna få fram ett verifierbart underlag och en stabilare kunskapsgrund.

# Slutsatser

Säkerhetspolicyer skrivs som styrdokument och förväntas accepteras av organisationernas medarbetare, som utifrån texternas lydelser även ska leva upp till efterlevnad av ledningens vilja och avsikt. Det finns dock ett behov av mer kunskap om hur dessa styrdokument påverkar eller inte påverkar den enskilde medarbetarens säkerhetsmedvetenhet och hur långt man kan gå utan att uppnå organisatorisk trötthet. Denna avhandling bidrar till en ökad förståelse för svenska förvaltningsmyndigheters säkerhetspolicyers uppbyggnad och innehåll under perioden 2014 till 2020. De viktigaste slutsatserna från den forskning som presenteras i denna avhandling är:

- Innehållet i de flesta säkerhetspolicyer visade på generell avsaknad av reell substans och ett utbrett användande av klyschor som formuleringar, vilket är varför språket blir vagt och abstrakt. I stället för att använda sig av klyschor bör författandet innehålla mer konkret formulering om hur verksamheten ska förhålla sig till nivå för sitt säkerhetsarbete.
- Mycket stort fokus ligger på vad som ska genomföras i de analyserade säkerhetspolicyerna, men inte så mycket avseende hur det ska gå till eller varför det ska göras. Ett större fokus på temat *varför* borde ge större effekt (motivationshöjande) av efterlevnad.
- I det framtida arbetet med policyförfattande bör texterna utformas tillsammans med medarbetarna med fokus på hanteringen och delaktighet så att de baseras på såväl ett grundläggande säkerhetstänk som teorier om säkra organisationer för att öka möjligheterna till förståelse, acceptans och efterlevnad. Ledningens vilja och avsikt må vara viktig, men för en starkare efterlevnad behöver denna integreras med organisationens vilja och avsikt.
- Det kunskapsbidrag avhandlingsarbetet har gett visar på vikten av att i stället beskriva viljan som Visionärt/Önsketänkande och avsikten som Konkret/Målinriktad för att ge de effekter som policyn ska ge för ett bättre medledarskap och därmed komma bort från det foucaultianska perspektivet avseende ledningens makt i förhållande till säkerhetssubjektens subjektspositioneringar. Genom att undvika det starka ordet *ska*, kan kanske en större möjlighet till efterlevnad uppnås.

# Vetenskapliga och praktiska bidrag

Avhandlingens kunskapsbidrag handlar dels om metodutveckling och ramverk för analys av säkerhetspolicyer, dels de tematiserings- och kategoriseringsmodeller av policyinnehåll som jag tagit fram. Kunskapsbidraget handlar även om vikten av att komma bort från det foucaultianska perspektivet avseende ledningens makt i förhållande till säkerhetssubjektens underordnade subjektspositioneringar för att utifrån ett tillitsbaserat sätt för styrning och ledning komma framåt med medledarskap i ett konkret perspektiv. Avhandlingens kunskapsbidrag handlar även om att ge området sekuritetskunskap en akademisk innebörd i en svensk kontext.

Avhandlingens praktiska bidrag är förslaget till säkerhets- och sekuritetspolicy, som jag hoppas ska vara till nytta i den praktiska sekuritetshanteringen. Syftet med den framtagna säkerhets- och sekuritetspolicyn är att vända det traditionella synsättet i en riskhanteringsprocess avseende riskanalyser, och i stället skapa förutsättning för en praktisk användning av grundläggande säkerhetstänk utifrån ett försiktighetsperspektiv. På så sätt kan resurser dimensioneras till en acceptabel nivå för att minska den påverkan som en negativ händelse kan ge upphov till. Detta ger organisationen ett slags mind-set att förhålla sig till vid tillämpning av sina säkerhetspolicyer, vilket förhoppningsvis ger bättre förmåga att hantera händelser samt förutsättning för efterlevnad.

# Fortsatt forskning och utveckling av sekuritet i en svensk kontext

Det finns ett behov av mer kunskap om effekterna gällande utformning av säkerhetspolicyer samt fler studier med fokus på efterlevnad. Resultaten som presenteras i denna avhandling har möjliggjort bidrag till förslag för framtida forskning, utifrån en förnyad statsförvaltning som bygger på en mer tillitsbaserad styrning och ledning där medarbetarnas kompetens, erfarenheter och idéer bättre tas tillvara i syfte att uppnå högre värde för såväl medborgare som för företag (Tillitsdelegationen, 2019).

Först följer några intressanta frågeställningar för fortsatt forskning avseende policyutveckling utifrån tillitbaserad styrning och ledning:

- Hur upplever medarbetarna sin organisations säkerhetspolicy?
- Hur kan medarbetarna göras mer delaktiga i utvecklandet av säkerhetspolicyer?
- Vilka förmågor behövs för att råda över sin egen situation i förhållande till säkerhetsläget?
- Hur påverkar eller påverkar inte styrdokumenten den enskilde medarbetarens säkerhetsmedvetenhet?
- När och hur löper kravet på en ökad efterlevnad risk för att uppnå organisatorisk trötthet?
- Att via aktionsforskning studera implementeringsprocessen vid införandet av nya säkerhets- och sekuritetspolicyer samt hur dessa efterlevs samt om sekuritetshanteringsmodellen kan ge förbättrat systematiskt säkerhets- och sekuritetsarbete.
- Slutligen skulle det vara intressant att genomföra studier som undersöker hur kunskap om konsekvenser och påverkan kan användas vid utveckling och implementering av säkerhetspolicyer för att göra den mer durabel för medarbetarna och organisationen.

Fortsättningsvis vill jag visa på hur en utveckling inom sekuritetskunskap skulle kunna generera kunskapskategorier, baserade på de kategorier som presenterats av

Brooks (2009a) samt Smith och Brooks (2013), och ur de skulle kunna se ut i en svensk kontext. Tanken är att detta ska inspirera till en nationell interdisciplinaritet och en fördjupad samverkan samt utveckling av sekuritetskunskap till ett ämnesområde. Detta kan ses som ett första förslag som kan vidareutvecklas i förhållande till vad andra forskare och ämnesföreträdare kan bidra med.

> **Samhällsvetenskap:** Sekuritetsunderrättelseanalys, psykologi, kriminologi, rättspsykologi, socialpsykologi, pedagogik, social och situationell brottsprevention[22], polisiärt arbete, utredningar, säkerhetslagar, administrativ säkerhet (InfoSäk), arkivsäkerhet, kriskommunikation
>
> **Arbetsmiljöteknik:** Säkerhetshantering, sekuritetshantering, sekuritetsriskhantering, industriell (privat) sekuritet, säkerhets- och sekuritetsteknik, fysisk sekuritet, händelsehantering, organisatoriskt brandskydd, personalsäkerhet
>
> **Riskhantering:** Kontinuitetsplanering (BCM), brandsäkerhet och skydd mot olyckor, sekuritetshantering, sekuritetsriskhantering, säkerhetshantering, riskkommunikation, brandskydd, personalsäkerhet
>
> **Datavetenskap:** Sekuritets- och säkerhetsteknik (elektroniska system)
>
> **Fastighetsvetenskap:** Fastighetsförvaltning, säkerhetsinstallationer, brandtekniska installationer, fysisk sekuritet
>
> **Byggvetenskap:** Fysisk sekuritet, säkerhetsbelysning, brottsförebyggande bebyggelseplanering (CPTED[23])

Som synes överlappar flertalet kategorier varandra, de faller in under flera olika discipliner. Denna överlappning visar på den komplexitet som präglar sekuritetsområdet. Uppräkningen ovan ska ses som ett exempel på vilka ämnen som kan ingå i sekuritetskunskap samt områdets interdisciplinära karaktär. Uppräkningen ska betraktas som tentativ snarare än faktiskt beskrivande.

Exempelvis har fysisk sekuritet ingen naturlig hemvist i den akademiska världen idag, men skulle kunna ha det i byggvetenskap, då denna disciplin ligger närmast till hands. Fysisk sekuritet innefattar såväl praktisk erfarenhet som normer och beräkningar om hur byggnader bäst ska stå emot inbrott. Inom fysisk sekuritet

[22] Social brottsprevention innebär åtgärder för att förändra personers benägenhet att begå brott i unga år eller motverka återfall i ny brottslighet efter avtjänat straff, genom att förstärka individens förmåga till självkontroll och genom att stärka de sociala banden till samhället (Justitiedepartementet, 2017).

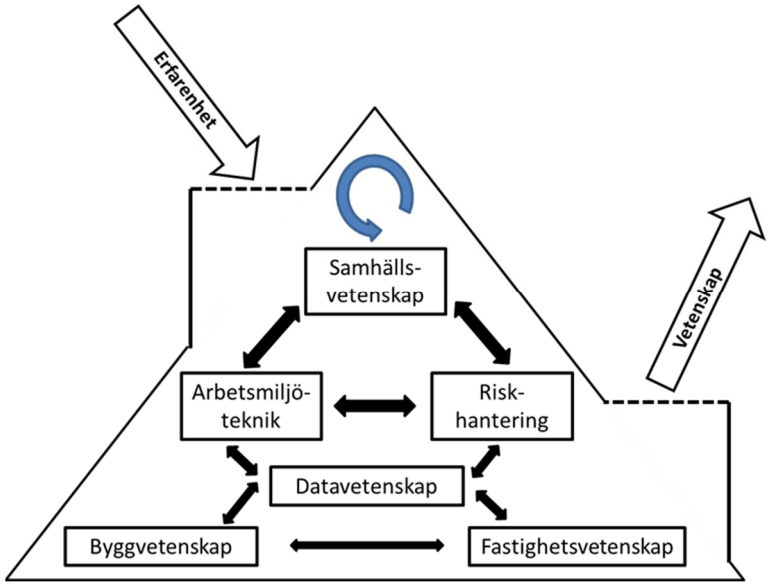
[23] Crime Prevention Through Environmental Design (CPTED), är en inriktning av situationellt brottsförebyggande arbete, som handlar om hur fysiska miljöer kan utformas för att förebygga brott och öka tryggheten i samhället (Clancey m.fl., 2012)

räknas även passersystem in och hur dessa kan utvecklas i förhållande till behov och tillgänglighet (Gustafson & Diegel, 2015).

Genom att beskriva sambandet och visa på hur de olika vetenskapliga disciplinerna korrelerar med varandra tillsammans med erfarenhet (praktikerns) kan skapa förutsättningar för ett nytt flervetenskapligt område, sekuritetskunskap. Persson och Sahlin (2013) beskriver förhållandet där mötet sker mellan vetenskaplighet och beprövad erfarenhet som transdisciplinaritet, då det inte bara råder en strikt vetenskap, utan även sådant som går utöver detta. Normalt sett handlar securityperspektivet om internationella relationer och dess aktörer när området diskuteras i ett teoretiskt perspektiv (Morgan, 2007). Det är just denna blandning av såväl vetenskap och beprövad erfarenhet som gör sekuriteten så intressant, denna spännvidd av tillämpningar och strategier som skulle kunna utföras på ett mer målmedvetet sätt, genom beforskning av området. Även teorier från andra vetenskapsområden kan vara intressanta att använda i jämförelse för att förstå sambanden inom sekuritetshanteringen. Genom att dokumentera erfarenheterna och ge dem möjlighet att valideras via dessa teorier, kan vetenskap skapas även inom sekuritetsområdet. Brooks (2009a) samt Smith och Brooks (2013) pekar på ett antal olika kategoriseringar gällande sekuritetsinnehållet, samtidigt som det är långt ifrån ett heltäckande definitionskoncept. Kunskapskategorierna kräver således ytterligare akademiker- och praktikerdiskussion, för att få en viss grad av samförstånd.

Med hjälp av en anpassad modell (figur 19) för transdisciplinaritet av Jantsch (1972) vill jag peka på hur sekuritetskunskap kan byggas upp, där boxarna representerar de identifierade vetenskapliga discipliner som beskrivits enligt ovan. Pilarna visar på relationerna mellan disciplinerna, där framför allt samhällsvetenskap, arbetsmiljöteknik och riskhantering har de dominerande sambanden. Genom att analysera vad som erfarenhetsmässigt görs och har gjorts och jämföra det med olika vetenskapliga teorier, metoder och processer vill jag stärka utvecklingen till att sekuritet blir ett etablerat vetenskapligt område.

Det modellen (figur 19) vill visa på, är att erfarenheter kan spela en viktig roll som influens. Genom att erfarenheterna tolkas och analyseras i enlighet med vetenskaplig praxis, kan den samlade kunskapen inom området öka. Erfarenheten processas genom ett slags ”katalysator” och kopplas därmed till de aktuella vetenskapliga disciplinerna, så att erfarenheterna akademiseras.




**Figur 19**
Modell för transdisciplinaritet avseende sekuritetskunskap, anpassad från Jantsch (1972).

Hittills är forskningen inom sekuritetsområdet verksamhetsskydd begränsad. I det här sammanhanget har jag avgränsat mig till att beskriva sambanden, hur de olika vetenskapliga disciplinerna korrelerar med varandra och med erfarenhet (på praktikerbasis) för att bana väg för sekuritetskunskap.

Security Science, vilket enligt den svenska kontexten skulle bli sekuritetskunskap, måste innehålla såväl sekuritet som säkerhet. Smith (2001) pekade på att den framtida utvecklingen av Security Science till en etablerad disciplin kommer att vara beroende av ett samlat och strukturerat logiskt kunskapsläge. Till detta krävs det ett antal praktiker och forskare (disputerade personer) som tillämpar och förmedlar det samlade och strukturerade logiska kunskapsläget. Än så länge kan sekuritetskunskap, beroende på sin flervetenskapliga karaktär, i en svensk kontext bara bli en del av redan etablerade discipliner.

# English summary

This thesis is presented in the field of occupational health and safety technology, and the research area of risk and safety management at Lund University. It mainly deals with the content of Swedish government agencies' security policies as well as security as a concept, and the academic context of security. The management teams of all such organizations want their operations to measure up to what their management documents, such as security policies, want to convey. With these policies, management teams want to show the will and intention of their security work, and they expect that these management documents will yield results. Is it that simple? Can management teams become more successful in terms of compliance? They can do this by determining what security policies contain, whether the contents' design can affect compliance, and if there are factors that can be used to achieve more successful compliance. To obtain a manageable level of security policies, the thesis deals with the content of such policies that can be linked to operational protection at Swedish government agencies. The aim of the research is to gain increased knowledge about how security management systems, in the form of policy as management documents, are structured at Swedish government agencies, identify general development needs and based on these needs, propose improvements.

Security policies need to be written in a way that creates understanding and acceptance and that are comprehensible in order to achieve the goal of compliance with security work. Security policies can be seen as a management resource for governing co-workers' understanding and acceptance of how work with security shall be carried out. From such a perspective and inspired by Michel Foucault's theoretical points of departure, both the management and co-workers can be subjectified and subject positioned.

The aim of the thesis is to describe, analyze and discuss the content of security policies at Swedish governments agencies to contribute knowledge about the management's will and intention with security work. Using a number of theoretical starting points, two analytical tools (I & II) were constructed to more specifically analyze how the agencies' management teams through security policies as the discourse shape security subjects and subject positions, how adequate the security policies are, whether they need to be improved, and if so, how.
To understand this, three research questions were asked: Which security subjects and subject positions emerge from the formulation of the contents of security

policies at Swedish government agencies and how have these policies changed over time between 2014 and 2020, and how can the contents be improved for greater understanding, acceptance, and compliance? The thesis research is a continuation of the licentiate thesis presented in November of 2017.

Quite early in the research process, the Old Swedish word “sekuritet” emerged as an equivalent to the Latin word “securitas” and the English word “security”. Security is the aspect of safety that deals with protection against external criminal activities and threats. The English word “safety” in this research is equivalent to the Swedish word “säkerhet” that deals with protection against accidents. As a result, there is a certain risk of meaning slippage in different contexts. Based on a review of the Anglo-Saxon concept of “security” in an international perspective, a proposal is described at the end of the thesis on how security can be presented in teaching at universities and university colleges.

In 2014, a survey was carried out of the security policies from 65 out of 243 Swedish government agencies. The results constitute the empirical basis of the data collection. To compare the policies over time, 59 were collected on a second occasion in 2020 (six agencies had ceased to exist, and 35 of the 59 had similar wording). Of the remaining 24 security policies, six showed a tightening up and improvement of the message in the text, three of which had also taken into account the problem of civil defence. These agencies are what is referred to as surveillance authorities that are responsible for taking measures in times of heightened readiness. With this responsibility, they also included a security protection mindset in the security policy for operational protection. Analytical tool I was used to perform a thematic analysis to identify and describe the various central value words and value expressions in the texts. These were then sorted into four subject positioning categories that had been constructed. A discourse analysis, inspired by Foucault, was conducted to gain an overview of what the policy was supposed to accomplish. The policies were then quantified using analytical tool II, in which the recommendations from six frameworks for composing security policies were sorted into twelve categories. Additional frameworks and review reports were later used as comparative material.

The positioning of the subject may well be the effect that arises from the content of the security policies, and the management’s will and intention. This can be linked to how the individual relates to the outcome of the security policy and how he or she may experience its significance; namely, how security policies as discourse, based on formulations, create subject positionings and shape the subordinate security subject.

The constructed value word categories according to analytical tool I (Decision-making/Determined, Concrete/Goal-oriented, and Visionary/Wishful Thinking), can be seen as subject positioning, intending to induce employees to become security subjects in different ways. The gist of the content analysis results is a clear

focus on what shall be done, but significantly less of a focus on why. This type of formulation, linked to "what", gives the impression that the policy formulation aims to create a subordinate security subject that will follow the management's will and intention. The strongest subject positioning thus becomes Decision-making/Determined where the management is the security subject that owns the knowledge about the security work, and in this manner, the co-worker is kept outside of the discourse and cannot influence it through his or her participation. The co-worker becomes a subordinate security subject. The strong value word "should" goes together with the value word "what", that is, "what should be" done. "How and why" have subordinate significance and these value words can be more motivational than "should and what". "How and why" are necessary prerequisites to achieve understanding, acceptance, and compliance.

In future security policies, the three subject positionings – Decision-making/Determined, Concrete/Goal-oriented and Visionary/Wishful Thinking – instead need to be transformed into what is expected, built on a trust-based approach to governance and management. This can be done with a combination of the categories, where the goal is to attain the best of what each category can offer in relation to the message, preferably by toning down Decision-making/ Determined. By working systematically with security, where everyone within the organization and other parts of the business area can feel co-leadership, the conditions for success will be achieved.

The thesis concludes with a proposal for safety and security policy development. It also concludes that the contents in most of the security policies showed a general lack of real substance and a widespread use of clichés as formulations, resulting in language that is vague and abstract. Instead of using clichés, authors should include more concrete wording on how an organization should relate to the level of its security work. There should be considerable focus on what is to be implemented in the security policies being analyzed, but not as much regarding how it should be done or why it should be done. A greater focus on the theme of "why" should have a greater effect (motivational increase) on compliance. In the future work on policy writing, the texts should be designed in collaboration with co-workers. It should focus on management and participation so that they are based on a basic security mindset and on theories about secure organizations to increase opportunities for understanding, acceptance and compliance. The will and intention of management may be important, but for stronger compliance this needs to be integrated with the organization's will and intention.

The knowledge contribution of the research presented in this thesis shows instead the importance of describing an organization's will as being Visionary/Wishful Thinking and intention as being Concrete/Targeted to produce the effects that the security policy should provide for better leadership. This would thus get away from the Foucaultian perspective of management's power in relation to the security

subject's subject positionings. By avoiding the strong word "should", perhaps a greater opportunity for compliance can be achieved.

# Epilog

Utifrån hur ramverken har kategoriserats och därefter tematiserats kan studien av svenska förvaltningsmyndigheters säkerhetspolicyer visa på risk för att förståelsen av policyer kan vara låg, beroende på avsaknaden av motivationshöjande skrivningar, det vill säga *varför* något ska göras.

Mycket stort fokus ligger på vad som *ska* genomföras, men inte så mycket avseende *hur det ska gå till* eller *varför det ska göras*. Organisationens vilja och avsikt behöver uttryckas i andra termer och i formuleringar baserade på medledarskap, så att medarbetaren inte upplever sig som en passiv mottagare av policyn, utan att denne känner egen vilja och avsikt att förbättra och förhöja sitt säkerhetstänk. Genom att istället använda termer och formuleringar som genom sin utformning höjer tydligheten, ökar motivationen och förståelsen att utföra policyns andemening och skulle kunna ge en ökad efterlevnad, en ökad medvetenhet och tydliggöra ansvar och befogenheter sett ur lednings/styrningsperspektiv.

Policyförfattande, utifrån vad jag har sett i min studie, tenderar det till att vara så övergripande och diffust, att förståelsen av innebörden går förlorad. Att i stället fokusera på hantering och åtgärder som syftar till att förverkliga verksamhetens ambitioner ger en större möjlighet att uppnå fastslagna målsättningar.

Syftet med styrdokument om säkerhet och sekuritet är att ge organisation och medarbetare den insikt som behövs för att motverka skada, fara eller förlust. Såväl i Näringslivsdepartementets (2018) som i Riksrevisionens (2019) granskningar framträder bilden av att medarbetare sällan eller aldrig ens läser styrdokumenten, vilket gör det svårt att få en insikt i säkerhetsarbetet för såväl organisation som enskild medarbetare.

Säkerhet och sekuritet handlar till syvende och sist om att kunna se det som ingen annan ser (Jore, 2019), att inför ett förestående hot eller fara kunna inhämta rätt och tydlig information för beslutsfattande. Informationen och de informationsvägar som står till buds kan både vara till hjälp eller orsaka en kris. Konsekvensen är att informationen då måste identifieras om den är osäker eller tvetydig, innan beslut kan tas. Är informationen osäker kan beslutet tas med en avvaktande hållning i förhållande till trovärdighet och sannolikhetsbedömning av eventuell utgång. Är informationen tvetydig kan beslutet tas under konsensus, genom att agera tidigt i en viss riktning för att kunna ta någon slags kontroll över situationen (Gustafson, 2017b).

Agrell (2013) beskriver denna svårighet med hänsyn till vårt sätt att observera verkligheten, tolka informationen och dra logiska slutsatser genom att använda sig av filosofen Karl Poppers[24] svarta svanar som logisk metafor. Metaforen handlar om att varje medarbetare ges möjlighet till insikt av att kunna se avvikelser som en potentiell fara för verksamheten, än att som vanligt ignorera dessa. Mot hotbildens svarta svan måste man sätta de tillfälligheter som utgör ett ofrånkomligt element i varje informationsinhämtning och inte minst den oförutsägbarhet som ligger i kreativt tänkande och initiativkraft på tvärs med tankemässiga och strukturella hinder (Agrell, 2013:71). Den svarta svanen symboliserar därmed det oförutsägbara, det vi inte räknar med ska ske[25] eller det vi inte ser, trots att det kan vara uppenbart.

En förblindelse som kan beskrivas som det oförutsägbart uppenbara.

[24] Popper (1959)

[25] Taleb (2008)

# Referenser


Arbetsmiljöverket. (2021). https://www.av.se/sok/?qry=policyer (Hämtad: 2021-02-21).

Agrell, W. (2013). *The Black Swan and Its Opponents: Early Warning Aspects of the Norway Attacks on 22 July 2011*. Stockholm: Försvarshögskolan (FHS)

Akselsson, R. (2011). Säkerhet och risk. Ur Bohgard, M. (red.). *Arbete och teknik på människans villkor.* 2. uppl. Stockholm: Prevent

Akselsson, R. (2014). *Människa, teknik, organisation och riskhantering.* Institutionen för designvetenskaper, Lunds tekniska högskola, Lunds universitet

Akselsson, R. (2015). *Kännetecken för välfungerande ledningssystem i säkerhetskritisk verksamhet.* Stockholm: Strålsäkerhetsmyndigheten.

Alotaibi, M., Furnell, S., & Clarke, N. (2016). Information security policies: A review of challenges and influencing factors. In *2016 11th International Conference for Internet Technology and Secured Transactions (ICITST)* (pp. 352-358). IEEE.

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture.* London: SAGE.

Alvesson, M. (2014). *Kommunikation, makt och organisation: närläsning och multipla tolkningar.* (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. (3., [omarb.] uppl.) Malmö: Liber

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Anderson, R, Stajano, F, & Lee, J-H., (2002) Security policies, *Advances in Computers*, Volume 55, 2002, Pages 185-235, Elsevier B.V

Anderson, R.J. (2008). *Security engineering: a guide to building dependable distributed systems*. (2nd ed.) Indianapolis, IN: Wiley

Andersson, A., Hedström, K. & Karlsson, F. (2016). *Terminologi och begrepp inom informationssäkerhet, Hur man skapar en språkgemenskap*. Karlstad: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).

ASIS International, (2009), *Organizational Resilience: Security Preparedness and Continuity Management Systems – Requirements with Guidance for Use*. ASIS International, Alexandria, VA, USA.

Aurigemma, S., & Panko, R. (2012). A Composite Framework for Behavioral Compliance with Information Security Policies. *45th Hawaii International Conference on System Sciences,* 3248–3257.

Australian Goverment. (2019). *Protective Security Policy Framework*. Australian Government. Canberra. Hämtad 2019-12-31. https://www.protectivesecurity.gov.au/Pages/default.aspx

Axelsson, U. (2008). *Miljömålsstyrd tillsyn. Miljökvalitetsmål, miljölagstiftning och företagens frivilliga miljöarbete i samverkan. Slutsatser, framtidsbild och åtgärder.* IVL.

Axelsson, T. & Qvarsebo, J. (2017). *Maktens skepnader och effekter: maktanalys i Foucaults anda.* (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

Bacchi, C. (2016). *Problematizations in Health Policy: Questioning How "Problems" Are Constituted in Policies.* SAGE Open. https://doi.org/10.1177/2158244016653986

Barrett, S. (2004). "Implementation Studies: Time for A Revival? Personal Reflections On 20 Years Of Implementation Studies", *Public Administration,* Vol. 82, No. 2, pp. 249-262.

Bengtsson, H. (2005). Policyprocessen som teoretisk ram. Ur Bengtsson, H. (red.) *Politik, lag och praktik: implementeringen av LSS-reformen.* (2., [rev. och uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bergström, G. & Boréus, K. (2012). Diskursanalys. Ur Bergström, G. & Boréus, K. (red.) *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys.* (3., [utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bolander, E. och Fejes, A. (2015). Diskursanalys, Ur Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys.* (2., utök. uppl.) Stockholm: Liber.

Booker, Q. E., & Kitchens, F. L. (2010). Changes in employee intention to comply with organizational security policies and procedures factoring risk perception: A comparison of 2006 and 2010. *Issues in Information Systems,* 11(1), 649-658.

Boréus, K. & Bergström, G. (2012a). Innehållsanalys. Ur Bergström, G. & Boréus, K. (red.) *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. (3., [utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Boréus, K. & Bergström, G. (2012b). Argumentationsanalys. Ur Bergström, G. & Boréus, K. (red.) *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys.* (3., [utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Brehmer, B. (2007). Understanding the functions of C2 is the key to progress. *The International C2 Journal*, 1, 211–232

Brehmer, B. (2008). Vad är Ledningsvetenskap? (What is Command and Control Science?), *Kungliga Krigsvetenskapsakademien*, Stockholm

Brehmer, B. (2009). From function to form in the design of C2 systems. In *Proceedings of the 14th International Command and Control Research and Technology Symposium*, Washington, DC.

Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk.* (2 uppl.) (Samtal om tillit i styrning). Tillitsdelegationen.

Brooks, D. J. (2009a). What is security: Definition through knowledge categorization *Security Journal* 23, 225– 239, United Kingdom: Palgrave Macmillan.

Brooks, D. J. (2009b). *Key concepts in security risk management: A psychometric concept map approach to understanding*. Saarbrucken: VDM Verlag.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* (2., [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.

Börjesson, M. (2003). *Diskurser och konstruktioner: en sorts metodbok.* Lund: Studentlitteratur.

Carlshamre, S. (2008). Foucault. Ur Liedman, S., Tännsjö, T. & Westerståhl, D. (red.). *Den svårfångade relativismen: en uppslagsbok.* Stockholm: Thales.

Clancey, G. & Lee, M. & Fisher, D. (2012), Crime prevention through environmental design (CPTED) and the New South Wales crime risk assessment guidelines: A critical review, *Crime Prevention and Community Safety* 14, 1-15.

Clarke, R.V.G. (1997). Introduction, i Clarke, R.V.G. (red.) *Situational crime prevention: successful case studies.* (2nd ed.) Guilderland, N.Y.: Harrow and Heston.

Cohen, L. & Felson, M. (1979). Social Change and Crime Rate Trends: A Routine Activity Approach. *American Sociological Review*, 44, 588-608.

Cram, W. A., Proudfoot, J. G. & D'Arcy, J. (2017). Organizational information security policies: a review and research framework, *European Journal of Information Systems*, 26:6, 605-641.

Dhirathiti, N. S. (2007). *Identity Transformation and Japan's UN Security Policy: From the Gulf Crisis to Human Security*. Doctoral dissertation, University of Warwick.

Egidius, H. (2003). *Pedagogik för 2000-talet.* 4 utg., Stockholm: Natur & kultur.

Engquist, A. (2013). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Studentlitteratur

EU-projekt FOCUS. (2016). http://www.focusproject.eu/web/focus/wiki/-Lund: /wiki/ESG/Safety (Hämtad: 2016-12-30)

EU-projekt FOCUS. (2016). http://www.focusproject.eu/web/focus/wiki/- /wiki/ESG/Security (Hämtad: 2016-12-30)

Farrell, G., Tilley, N. & Tseloni, A. (2014). Why the Crime Drop? *Crime and Justice.* 43. 421–490.

Finansdepartementet. (1995). *Förordning (1995:1300) om statliga myndigheters riskhantering*. Regeringen. Stockholm.

Finansdepartementet. (2007). *Förordningen (2007:824) med instruktion för Kammarkollegiet.* Regeringen. Stockholm.

Fischer, R., Halibozek, E. & Walters, D. (2012). *Introduction to Security.* (9th ed.) Burlington: Elsevier Science.

Fleming, M. (2001), *Effective supervisory safety leadership behaviours in the offshore oil and gas industry.* Keil Centre, Edinburgh, UK: HSE Books.

Flowerday, S. V. & Tuyikeze, T. (2016). Information security policy development and implementation: The what, how and who. *Computers & security*, 61, 169–183.

Foucault, M. (1997) Technologies of the self. In: P. Rabinow (red.) *Ethics. Subjectivity and truth.* New York: The New Press, 223–251.

Försvarsmakten. (2021). Reglemente säkerhetstjänst (R SÄK 2021) M-nr är: M7739-353149.

Garsten, C., Rothstein, B. & Svallfors, S. (2015). *Makt utan mandat: de policyprofessionella i svensk politik.* (1. uppl.) Stockholm: Dialogos.

Gill, M. (2013). Foreword, In Smith, C. L. & Brooks, D. J. *Security science: the theory and practice of security.* Amsterdam: Elsevier, BH

Google Translate. (2020). Synonymer till ordet policy, https://translate.google.se/?sl=en&tl=sv&text=policy&op=translate (Hämtad: 2020-10-04).

Granberg, O. & Ohlsson, J. (2009). *Från lärandets loopar till lärande organisationer.* (3., rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Gustafson, P., Johnsson, P., & Borell, J. (2015). *Säkerhet på jobbet i ett psykosocialt perspektiv: en studie av hur man tänker kring de som utsätter andra för mentalt och tyst våld, även känt som översitteri och mobbing.* Abstract från FALF (Forum för arbetslivsforskning)-konferens 2015, Landskrona, Sverige.

Gustafson, P. & Diegel, O. (2015), *Access Card Reader Designed for Usability through Additive Manufacturing*, Poster Presentation, IEA Congress 2015, Melbourne, Australia.

Gustafson, P. (2016). Sekuritetskultur och kollektiv acceptans, - en säkerhetschefs betraktelse över samhället, kameraövervakning och ökad trygghet. Ur Agrell, W. och Petterson, T. (red.) *Övervakning och integritet, Teknik, skydd och aktörer i det nya kontrollandskapet,* Carlsson Bokförlag, Stockholm

Gustafson, P. (2017a). Modeling the Security Risk Management Process in Higher Educational Institutions to Understand, Explain and Improve, in Kantola, J.I. et al. (eds.), *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership, Advances in Intelligent Systems and Computing 594*, Springer International Publishing: 351-361.

Gustafson, P. (2017b). *Systematiskt säkerhetsarbete och beslutsfattande,* Licentiatavhandling, Lunds universitet, Media-Tryck, Lund.

Hajer, M. (2003). Policy without Polity? Policy Analysis and the Institutional Void. *Policy Sciences,* 36(2), s. 175–195.

Hale, A.R. (2000). Culture's confusions. *Safety Science* 34, 1–14., Elsevier B.V.

Hall, P. (1993). Policy Paradigms, Social Learning and the State: The Case of Economic Policymaking in Britain. *Comparative Politics,* 25(3), s. 275–296.

Hall, P. & Löfgren, K. (2006). *Politisk styrning i praktiken.* (1. uppl.) Malmö: Liber

Hatrzell, J., Ofek, E., Yermack, D., 2000. *What's in it for me? Personal benefits obtained by CEOs whose firms are acquired.* Unpublished working paper. New York University.

Heclo, H. (1974). *Modern Social Politics in Britain and Sweden*. New Haven, CT: Yale University Press.

Hellström, T., Jacob, M. & Sjöö, K. (2017). From thematic to organizational prioritization: The challenges of implementing RDI priorities. *Science and Public Policy.* 44(5):599-608; Oxford University Press,

Herath, T. & Rao, H. R. (2009). "Protection motivation and deterrence: a framework for security policy compliance in organisations," *European Journal of Information Systems,* vol. 18, pp. 106-125.

Hermann, S. (2004). Michel Foucault – pedagogik som maktteknik. Ur Gytz Olesen, S. & Møller Pedersen, P. (red.) *Pedagogik i ett sociologiskt perspektiv: en presentation av: Karl Marx & Friedrich Engels, Émile Durkheim, Michel Foucault, Niklas Luhmann, Pierre Bourdieu, Jürgen Habermas, Thomas Ziehe, Anthony Giddens.* Lund: Studentlitteratur.

Hill, M. J. (2007). *Policyprocessen.* 1. uppl. Malmö: Liber

Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management*, Ashgate Publishing Group.

HMG Cabinet Office. (2014). *HMG Security Policy Framework*, Cabinet Office, London. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/710816/HMG-Security-Policy-Framework-v1.1.doc.pdf, (Hämtad den: 2019-12-31)

HSE. (2005). *Health & Safety Executive, A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit. Research report 367.* Prepared by Human Engineering for the Health and Safety Executive, UK.

Ivarsson, A. (2011). *Lokal policydesign: om hur kommuner skapar policy som klargör ansvarsrelationen mellan kommunen och kommunmedborgarna i krissituationer*. Doktorsavhandling. Göteborg: Göteborgs universitet.

Jantsch, E. (1972). Inter-and transdisciplinary university: A systems approach to education and innovation. *Higher education,* 1(1), 7–37.

Johansson, M. (2009). Forskarens ståndpunkt i den fenomenografiska forskningen: Ett försök att formulera en egen position. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 14(1), 45-58.

Jones-Webb, R., Nelson, T., McKee, P., & Toomey, T. (2014). An implementation model to increase the effectiveness of alcohol control policies. *American Journal of Health Promotion,* Vol 28(5), May-June 2014 pp. 328–335.

Jore, S.H., (2017). Safety and security, - is there a need for an integrated approach? in Walls, Revie & Bedford (Eds), *Risk, Reliability and Safety: Innovating Theory and Practice,* Taylor & Francis Group, London, ISBN 978-1-138-02997-2

Jore, S. H. (2019). The Conceptual and Scientific Demarcation of Security in Contrast to Safety. *European Journal for Security Research,* 4(1), 157–174. https://doi.org/10.1007/s41125-017-0021-9

Jore, S.H. & Gustafson, P. (2017). *Security – from concept to management*, Workshop, 3rd SRA Nordic Chapter Risk Conference, Espoo, Finland.

Justitiedepartementet. (2017). *Tillsammans mot brott: ett nationellt brottsförebyggande program: kortversion av regeringens skrivelse 2016/17:126.* Stockholm: Justitiedepartementet, Regeringskansliet.

Kammarkollegiet. (2021). *Riskhanteringsstöd*. https://www.kammarkollegiet.se/vara-tjanster/forsakring-och-riskhantering/riskhanteringsstod. (Hämtad: 2021-07-01).

Karlsson, F. (2011). *Att analysera värderingar bakom informationssäkerhet* [Elektronisk resurs]. Karlstad: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).

Karlsson, F., Goldkuhl, G., & Hedström, K. (2014). Practice-Based Discourse Analysis of Information Security Policy in Health Care. In *The 11th Scandinavian Workshop on E-government (SWEG-2014)*, *Linköping University.*

Kirschen, D. S., Bell, K. R. W., Nedic, D. P., Jayaweera, D., & Allan, R. N. (2003). Computing the value of security. *IEE Proceedings-Generation, Transmission and Distribution,* 150(6), 673-678.

Klinke, A., & Renn, O. (2001). Precautionary principle and discursive strategies: Classifying and managing risks. Journal of Risk Research, 4(2), 159–173.

Klinke, A., & Renn, O. (2002). A new approach to risk evaluation and management: Risk-based, precaution-based, and discourse-based strategies. *Risk Analysis,* 22(6), 1071–1094.

Lindkvist, L., Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer.* (6., rev. och aktualiserade uppl.) Stockholm: Liber.

Luria, G., & Morag, I. (2012). Safety management by walking around (SMBWA): A safety intervention program based on both peer and manager participation. *Accident Analysis and Prevention,* 45, 248–257

Lundquist, L. (1987). *Implementation steering: an actor-structure approach*. Studentlitteratur.

Lundquist, L. (1993). *Det vetenskapliga studiet av politik.* Studentlitteratur.

Mayer, I.S., Els van Daalen, C. & Bots, P.W.G. (2004). Perspective on policy analyses: a framework for understanding and design. *International Journal of Technology and Management,* 4(2), s. 169–191.

Marcussen, H. S., & Bergendorff, S. (2004). Catchwords, Empty Phrases & Tautological Reasoning: Democracy & Civil Society in Danish Aid. Ur J. Gould, & H. S. Marcussen (Eds.), *Ethnographies of Aid: Exploring development texts and encounters* (pp. 93-122). Roskilde Universitet. Occasional paper / International Development Studies No. 24.

Mearns, K., Flin, R., Fleming, M. & Gordon, R. (1997), *Human and Organisational Factors in Offshore Safety*. HSE, OSD Report, Suffolk: HSE Books.

Meeuwisse, A. & Swärd, H. (2016). Vad är socialt arbete? Ur Meeuwisse, A., Swärd, H., Sunesson, S. & Knutagård, M. (red.). *Socialt arbete: en grundbok.* (3., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur & Kultur.

Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer.* Lund: Studentlitteratur.

Morgan, P. (2007). Security in International Politics:Traditional Approaches, in Collins, A. (red.), *Contemporary security studies*. Oxford: Oxford University Press.

MSB. (2013). *Resiliens - Begreppets olika betydelser och användningsområden,* https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/27199.pdf. (Hämtad den: 2020-04-13).

MSB. (2020). *MSBFS 2020:6 föreskrifter om informationssäkerhet för statliga myndigheter*. https://www.msb.se/sv/regler/gallande-regler/krisberedskap-och-informationssakerhet/msbfs-20206/ (Hämtad den: 2021-07-01).

Mythen, G. & Walklate, S. (2006). Criminology and Terrorism – Which Thesis? Risk Society or Governmentality? *British Journal of Criminology.* Vol. 46, No. 3, pp 379 – 398.

Möllerström, V. & Stenberg, J. (2014). Diskursanalys som metod inom strategisk kommunikation. Ur Eksell, J. & Thelander, Å. (red.). *Kvalitativa metoder i strategisk* kommunikation. (1. uppl.) Studentlitteratur.

Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology.* 21(4), 270–295.

Nilsson, B. (1996). *Socialpsykologi: utveckling och perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, R. (2008). *Foucault: en introduktion*. Malmö: Égalité.

Nilsson, R. (2013). Makt, kritik och subjektivering: En essä om Foucault och bildningens aktualitet. *HumaNetten,* Nr 31, pp 5–18, Linnéuniversitetet.

Nordgren, L. (2003). *Från patient till kund: intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position.* Doktorsavhandling. Lunds universitet.

Nyhlen, S. & Giritli Nygren, K. (2015). Lokalt beslutsfattande inom äldreomsorgen. Ur Bolin, N., Nyhlén, S. & Olausson, P.M. (red.). *Lokalt beslutsfattande.* (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Näringsdepartementet (2018). *Granskning av Transportstyrelsens upphandling av it-drift. Ds 2018:6*, Regeringskansliet, Näringsdepartementet, Stockholm.

Olausson, M. & Andersen, M. (2008). *Hur säkert är ditt företag? Säkerhetshandbok för livsmedelsföretag.* 1: a rev. uppl. Uppsala: Livsmedelsverket

Olsson, U. (1997). *Folkhälsa som pedagogiskt projekt: bilden av hälsoupplysning i statens offentliga utredningar*. Uppsala: Uppsala universitet.

Olsson, J., Berg, M., Hysing, E., Kristianssen, A. & Petersén, A. (2019). *Policy i teori och praktik.* (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Persson, J. & Sahlin, N-E. (2013). *Vetenskapsteori för sanningssökare.* Stockholm: Fri tanke

Premfors, R. (1989). *Policyanalys: kunskap, praktik och etik i offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*, London: Hutchinson.

Potter, J. (2004) Discourse analysis. In Hardy, M. A. & Bryman, A. (eds). *Handbook of data analysis*, London, SAGE Publications. p. 607-625.

Reason, J.T. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot, Hants: Ashgate.

Regeringen. (2015). *Regeringsbeslut Il:16, 2015-12-10, Planeringsanvisningar för det civila försvaret,* http://www.regeringen.se/4aeb92/globalassets/regeringen/dokument/justitiedepartementet/beslut-civilt-forsvar-planeringsanvisningar.pdf

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, ur Ahrne, G. & Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Riestola, P. (2000). *Växtkraft Mål 4-för långsiktig målmedvetenhet?* Rapport från Institutionen för pedagogik, *Nr 10:2000*, Högskolan i Borås, Borås.

Riksrevisionen. (2019). *RiR 2019:5, Bevara samlingarna, – säkerhetsarbetet i de statliga centralmuseernas samlingsförvaltning*, DNR: 3.1.1- 2018-0436.

Rolandsson, B & Ekwall, D. (2010). Att motverka stölder av gods – transportarbetares syn på legitimt säkerhetsarbete, ur Rolandsson, B & Torstensson, H (red.) *Risker och säkerhet i professionell vardag – tekniska, organisatoriska och etiska perspektiv, Vetenskap för profession, Rapport nr 13*, Högskolan i Borås, Borås.

Rollenhagen, Carl. (2005), *Säkerhetskultur*, RX Media, Stockholm

Rose, N. (1999). Powers of Freedom – *Reframing political thought, Cambridge*: Cambridge University Press, pp. 31-63.

Rose, N. (2000). Government and Control, *British Journal of Criminology,* Vol. 40, No. 2, pp. 321–339.

Rothstein, B. (2010). *Vad bör staten göra?: om välfärdsstatens moraliska och politiska logik.* (3. uppl.) Stockholm: SNS förlag.

Rönnmar, M. (2000). Arbetsgivarens arbetsledningsrätt - från arbetsgivarprerogativ till krav på saklig grund. I Numhauser-Henning, A. (Red.), *Perspektiv på likabehandling och diskriminering* (s. 283–311). Juristförlaget i Lund.

Sanden, G. R. (2020). Ten reasons why corporate language policies can create more problems than they solve. *Current Issues in Language Planning.* Vol. 21, Issue 1, p 22–44.

SAOB. (2015). http://g3.spraakdata.gu.se/saob (Ordet säkerhet utskrivet den: 2015-09-06)

SAOB. (2020).*Ordbok över svenska språket,* utgiven av Svenska Akademien. Lund 1893–. www.saob.se (Hämtad: 2020-10-21)

SCB [1], Statliga förvaltningsmyndigheter, *Myndighetsregistret*, http://www.myndighetsregistret.scb.se/Myndighet.aspx

SCB [2], Statliga förvaltningsmyndigheter, *Myndighetsregistret*, http://www.myndighetsregistret.scb.se/Myndighet

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership.* (4. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Schneier, B. (2003). *Beyond Fear* [Elektronisk resurs]. Springer New York.

Scott, J. (1990). *A matter of record: documentary sources in social research*, Polity, Cambridge.

Selander, S. (2012). Didaktik. Ur Lundgren, U.P., Säljö, R. & Liberg, C. (red.) (2012). *Lärande, skola, bildning: [grundbok för lärare].* (2., [rev. och uppdaterade] utg.) Stockholm: Natur & kultur.

Sennewald, C.A. (2011). *Effective Security Management*. (5th ed.) Burlington: Elsevier Science.

SFS 2015:1052. *Förordning om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap*, http://www.riksdagen.se

SFS 2018:585. *Säkerhetsskyddslag*, http://www.riksdagen.se

SFS 2021:955. *Säkerhetsskyddsförordningen*, http://www.riksdagen.se

SIS. (2001). *Handbok i informationssäkerhetsarbete.* (STG/TK99 AG6). SIS Förlag AB, Stockholm.

SIS. (2002). *Handbok i Informationssäkerhetsarbete.* Bowin, J. (red), SIS Förlag AB, Stockholm.

Smith, C. (2001). Security science as an applied science? *Australian Science Teachers Journal,* 47(2), 32–36.

Smith, C. L. & Brooks, D. J. (2013). *Security science: the theory and practice of security.* Amsterdam: Elsevier, BH

Sommestad, T., Hallberg, J., Lundholm, K., & Bengtsson, J. (2014). Variables influencing information security policy compliance: A systematic review of quantitative studies. *Information Management & Computer Security.*

SS-ISO-31000. (2009). *Riskhantering – Principer och riktlinjer.* Svensk Standard.

Stern, M. (2006). We' the Subject: The Power and Failure of (In) Security. *Security Dialogue*. Vol. 37, No. 2, pp 187 – 205.

Stirling, A. (1999). *On science and precaution in the management of technological risks. Final report of a project for the EC Forward Studies Unit under auspices of the ESTO Network*. Report EUR 19056 EN. Brussels: European Commission.

Sutker, W. L. (2008). The physician's role in patient safety: What's in it for me? In *Baylor University Medical Center Proceedings* (Vol. 21, No. 1, pp. 9-14). Taylor & Francis.

Svender, J. (2012). *Så gör (s) idrottande flickor: iscensättningar av flickor inom barn-och ungdomsidrotten* (Doktorsavhandling). Institutionen för pedagogik och didaktik. Stockholms universitet.

Svenningsson, S. & Alvehus, J. (2012). Organisationsstruktur – byråkratier och nätverk, ur Alvesson, M. & Svenningsson, S., (red.), *Organisationer, ledning och processer.* Lund: Studentlitteratur AB

Svensson, P. (2019). *Diskursanalys.* (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve.* Addison-Wesley Publishing Company.

Säkerhetspolisen. (2019). *Årsbok 2018,* https://www.sakerhetspolisen.se/download/18.6af3d1c916687131f1fae5/1552543607309/Arsbok-2018.pdf (hämtad: 2019-09-01)

Taleb, N.N. (2008). *The black swan: the impact of the highly improbable*. ([New ed.]). London: Penguin.

Thylefors, I. (2011). Psykosocial arbetsmiljö. Ur Bohgard, M. (red.). *Arbete och teknik på människans villkor.* 2. uppl. Stockholm: Prevent

Tillitsdelegationen. (2019). *Med tillit följer bättre resultat: tillitsbaserad styrning och ledning i staten.* Stockholm: Norstedts juridik.

Torstensson, H. & Ekwall, D. (2010). Säkerhet mot hot och tillgrepp i transporter, ur Rolandsson, B. & Torstensson, H. (red.) *Risker och säkerhet i professionell vardag – tekniska, organisatoriska och etiska perspektiv,* Vetenskap för profession, Rapport nr 13, Högskolan i Borås, Borås.

Törner, M. (2008). Säkerhetsklimat och dess betydelse för säkerheten i arbetet – en översikt, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 14(1).

Uittenbogaard, A.C., Ahlskog, T. & Grönlund, B. (2018). *Trygghet i samhället.* Stockholm: Tryggare Sverige.

von Solms, S. B. (2005). Information Security Governance–compliance management vs operational management. *Computers & Security*, 24(6), 443–447.

Walt, G. & Gilson, L. (1994). *Reforming the health sector in development countries: the central role of policyanalysis*. Healthpolicy Plan, 1994;9(4):353–70.

Wermdalen, H. & Nilsson, K. (2012). *Säkerhetsboken: utgåva 2.0*. (Utök. och rev. utg.) Stockholm: Security manager.

Wettergren, G. (2017). *Policyhandboken: inspiration och vägledning för att frigöra företagets fulla förmåga.* (Första upplagan). Stockholm: Liber.

Widén, J. & Ångström, J. (2005). *Militärteorins grunder.* Stockholm: Försvarsmakten.

Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Wikman, S., & Rickfors, U. (2017). Att förebygga hot och våld i statliga myndigheter, -en jämförelse mellan två perspektiv på säkerhet. *Arbetsliv i omvandling*, (2), 1-52.

Wolcott, L., & Betts, K. (2007). What's in it for me? Incentives for faculty participation in distance education. *International Journal of E-Learning & Distance Education/Revue internationale du e-learning et la formation à distance*, 14(2), 34-49.

Yanow, D. (2000). *Conducting interpretive policy analysis.* Thousand Oaks, Calif.: Sage

Örnerheim, M. & Elg, M. (2018). *Implementering i vården: En kunskapsöversikt om beslutsnivåer och professionsperspektiv.* Stockholm: Vårdanalys.

# Bilagor

---

Spalt S 1799 band 25, 1967
Publicerad 1967

**SEKURITET** *sek*[1] *urite*[4] *t* l. *se*[1] -, l. *-ur-,* l. [0 1 —], r. l. f.; best. **-en.**

**Ordformer**

**(securité 1729. sekuritet (sec-) 1630–1953)**

**Etymologi**

[jfr t. *securität,* eng. *security,* fr. *sécurité*; av lat. *securitas* (gen. *-tātis*), till *securus,* trygg, säker, till *se,* åtskils, utan (se **SECERNERA**), o. *cura,* bekymmer, omsorg (jfr **KUR,** sbst.[3], **SINEKUR**). — Jfr **SÄKER**]

**1)** (numera föga br.) säkerhet, trygghet. Ingen securitet ähr til at förvänta så frambt vij gifva något bort, som vij strax icke kunna taga igen. *RP* 2: 2 **(1630).** Besinnandes huru högeligen det är Rikets och alles Wår securitet och säkerhet angeläget, at en sådan afgång *(dvs. förlust av soldater)* forderligast måtte ersättas ..; hafwe Wi *(osv.).* *LMil.* 1: 64 **(1680).** **SCHMEDEMAN** *Just.* 1573 **(1700).** *2SvUppslB* **(1953).**

**2)** (†) försiktighet l. omsorg l. dyl. Försäkrade[s] them samptl., at vij med al securitet handla skole i denne saaken *(angående hertig Adolf Johans brev till K. Maj:t).* *RARP* 9: 64 **(1664).**

*S s g :* (**1**) **SEKURITETS-PROTEST.** [jfr t. *sekuritätsprotest*] (om ä. förh., numera föga br.) växelprotest upptagen då växelacceptanten råkat i konkurstillstånd l. vid utmätning befunnits sakna tillgångar att betala växeln med, säkerhetsprotest. **NISBETH** 1096 **(1870).** *2NF* 33: 441 **(1921).**

---

Spalt S 1799 band 25, 1967
Publicerad 1967

# **SEKURERA,** v. **-ade.**

**Ordformer**

## (**secour- 1633. sekur- (sec-) 1671–1904**)

**Etymologi**

[jfr t. *sekurieren,* eng. *secure*; av mlat. *securare, securiare,* till lat. *securus,* trygg, säker (se **SEKURITET**). Ordet har möjl. (formellt o. betydelsemässigt) rönt påverkan från fr. *secourir,* bistå, undsätta (se **SEKURS**)]

(†) bringa (person, trupp o. d.) i säkerhet, trygga; undsätta (trupp, fästning). Fiendens intention var att secourera Hamelen (hvilcken stad hertig Jürgen aff Lüneburg och Kniphausen med vårtt Svenske folck belägrade). **AOXENSTIERNA** 9: 253 **(1633).** De *(trupper),* som *(i en batalj)* blifwa tilbaka drefne, böra genast secureras och åter framföras. **WRANGEL** *Tact.* 118 **(1752).** *Ekbohrn* **(1904).**

Källa: www.saob.se
Hämtad: 2020-10-21

Spalt S 1799 band 25, 1967
Publicerad 1967

## SEKURS, r. l. m.; best. -en; pl. -er.

**Ordformer**

**(secours 1632–1730. securs (secc-) 1641–*c.* 1710)**

**Etymologi**

[av fr. *secours* (motsv. mlat. *succursus*), till *secourir,* bispringa, av lat. *succurrere,* ila till hjälp, av *sub* (se **SUB-**) o. *currere* (se **KURS**)]

(†) hjälp, bistånd; äv. konkret, om ngt som sändes ss. hjälp, särsk.: hjälptrupp. **AOXENSTIERNA** 7: 29 **(1632).** Man fruchtar sigh her *(i Frankrike)* inthet rätt synnerligh för dee stoora securser Spanien i detta år får af Käysaren, effter deeras saker her .. medh fålck och penningar stå temmeligh wäl. *HSH* 9: 210 **(1657).** *(De danska sändebuden begärde)* at .. *(kurfursten av Brandenburg)* med någon secours wille försterkia thet danska folket, som hade nyligast fattat posto på Rügen. **SPEGEL** *Dagb.* 87 **(1680).** Jag är ofta obligerad at wända mig til stratagèmer och ruser *(dvs. knep o. lister),* förr än jag ärhållit secours. **DALIN** *Vitt.* 4: 11 **(1730).**

*Bilaga 2*

**Tabell 12.**
Analysverktyg II, svenska förvaltningsmyndigheters säkerhetspolicyer i förhållande till konstruerade kategorier, 2014

| Kategorisering / Myndighet | A DELTAGANDE | B HÖGSTA LEDNINGENS BESLUT | C REVIDERING | D KOMMUNIKATION | E MÅL och NIVÅER | F EFTERLEVNAD | G RISKANALYSER | H AVGRÄNSNINGAR och KRAV | I SKYDD FÖR LIV | J NORMER och FÖRVÄNTNINGAR | K ANSVAR och BEFOGENHETER | L BEGRIPLIGHET | Antal ingående kategorier per policy |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | 3 | 2 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 4 | 1 | 8 |
| 2 | | | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | | | 3 | 1 | 8 |
| 3 | | | 3 | | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 |
| 4 | | 1 | | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 8 |
| 5 | | 1 | | 1 | 2 | 1 | 3 | 5 | 1 | | 7 | | 8 |
| 6 | | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | | 2 | | | 2 | | 7 |
| 7 | | | | | 1 | | 4 | 3 | | | 1 | | 4 |
| 8 | | 1 | | 3 | 3 | | 3 | 5 | 4 | | 5 | | 7 |
| 9 | | | | | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 7 |
| 10 | | | 1 | | 1 | | 1 | 2 | 1 | | 1 | | 6 |
| 11 | | 1 | | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | | 1 | | 8 |
| 12 | | 1 | | | 2 | 1 | | 2 | 1 | | 1 | | 6 |
| 13 | | 1 | | | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | | 1 | 1 | 8 |
| 14 | | 1 | 1 | 4 | 3 | | 1 | 4 | 1 | 1 | 7 | | 9 |
| 15 | | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 10 | 3 | | 9 | 1 | 10 |
| 16 | | 1 | | 1 | 3 | | 1 | 3 | | | 1 | | 6 |

| Kategorisering / Myndighet | A DELTAGANDE | B HÖGSTA LEDNINGENS BESLUT | C REVIDERING | D KOMMUNIKATION | E MÅL och NIVÅER | F EFTERLEVNAD | G RISKANALYSER | H AVGRÄNSNINGAR och KRAV | I SKYDD FÖR LIV | J NORMER och FÖRVÄNTNINGAR | K ANSVAR och BEFOGENHETER | L BEGRIPLIGHET | Antal ingående kategorier per policy |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 | | 1 | | 1 | 1 | | 3 | 6 | 1 | | 2 | | 7 |
| 18 | | 1 | | 1 | 3 | 1 | | 3 | 1 | | 5 | | 7 |
| 19 | | 1 | | | 3 | 1 | | 4 | 1 | | 6 | | 6 |
| 20 | | 1 | 2 | 6 | 2 | 1 | 3 | 8 | 5 | | 6 | | 9 |
| 21 | | 2 | 2 | | 3 | | 4 | 8 | | | 2 | | 6 |
| 22 | | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 7 | 1 | | 6 | | 9 |
| 23 | | 1 | | | 3 | | 1 | 4 | 1 | | 5 | | 6 |
| 24 | | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | | 2 | | 9 |
| 25 | | 1 | 3 | 2 | 2 | | 5 | 5 | 2 | | 4 | | 8 |
| 26 | | | 1 | 2 | 6 | | 4 | 7 | 2 | | 6 | | 7 |
| 27 | | 1 | 2 | | 8 | 2 | 1 | 9 | 2 | | 9 | | 8 |
| 28 | | 1 | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 4 | | 6 |
| 29 | | | | 1 | 2 | | 1 | 3 | 1 | | 7 | | 6 |
| 30 | | 1 | | | 4 | 1 | | 6 | 1 | | 5 | | 6 |
| 31 | | 1 | 2 | | 3 | | | 3 | 1 | | 1 | | 6 |
| 32 | | 1 | | | 1 | | | 3 | | | | | 3 |
| 33 | | 1 | | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | | | 5 | | 7 |
| 34 | | | | 1 | 1 | | | 5 | 2 | | 6 | | 5 |
| 35 | | | 1 | 2 | 1 | | | 2 | | | 7 | | 5 |
| 36 | | | | 2 | 1 | | 1 | 2 | 2 | | 5 | | 6 |

| Kategorisering / Myndighet | A DELTAGANDE | B HÖGSTA LEDNINGENS BESLUT | C REVIDERING | D KOMMUNIKATION | E MÅL och NIVÅER | F EFTERLEVNAD | G RISKANALYSER | H AVGRÄNSNINGAR och KRAV | I SKYDD FÖR LIV | J NORMER och FÖRVÄNTNINGAR | K ANSVAR och BEFOGENHETER | L BEGRIPLIGHET | Antal ingående kategorier per policy |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37 | | 1 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 5 | 1 | | 2 | | 8 |
| 38 | | | | | 3 | | | 3 | | | 3 | | 3 |
| 39 | | 1 | 2 | | 3 | 1 | 1 | 12 | 3 | | 3 | | 8 |
| 40 | | 1 | 1 | 1 | 2 | | 2 | 7 | 2 | | 6 | | 8 |
| 41 | | | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | | 2 | | 8 |
| 42 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 6 | 3 | | 1 | | 8 |
| 43 | | | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | | | 4 | | 7 |
| 44 | | 1 | 1 | 2 | 2 | | 2 | 4 | 3 | | 2 | | 8 |
| 45 | | | 1 | 1 | 2 | | 2 | 4 | 1 | | 4 | | 7 |
| 46 | | 1 | | | 2 | 1 | 1 | 8 | 2 | | 5 | | 7 |
| 47 | | 1 | | 1 | 1 | | | 3 | | | 2 | | 5 |
| 48 | | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 10 | 1 | | 7 | | 9 |
| 49 | | | 2 | 1 | 5 | | 3 | 14 | 1 | | 3 | | 7 |
| 50 | | | 1 | | 1 | | | 4 | | | 6 | | 4 |
| 51 | | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 4 | 1 | | 1 | 1 | 8 |
| 52 | | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | | 4 | 1 | | 9 | | 8 |
| 53 | | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | | 4 | | 9 |
| 54 | | | 1 | | 1 | | | 8 | 1 | | 5 | | 5 |
| 55 | | 1 | 2 | | 5 | | 1 | 10 | 1 | 1 | 8 | | 8 |
| 56 | | 1 | | 2 | 1 | | 1 | 3 | | | 3 | | 6 |

| Kategorisering / Myndighet | A DELTAGANDE | B HÖGSTA LEDNINGENS BESLUT | C REVIDERING | D KOMMUNIKATION | E MÅL och NIVÅER | F EFTERLEVNAD | G RISKANALYSER | H AVGRÄNSNINGAR och KRAV | I SKYDD FÖR LIV | J NORMER och FÖRVÄNTNINGAR | K ANSVAR och BEFOGENHETER | L BEGRIPLIGHET | Antal ingående kategorier per policy |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 57 | | | | 1 | 1 | | 1 | 3 | 1 | | 2 | | 6 |
| 58 | | 1 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 17 | 1 | | 10 | | 9 |
| 59 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 2 | 1 | | 5 | | 7 |
| 60 | | | | | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 7 |
| 61 | | 1 | | | 1 | | | 4 | 2 | | 1 | | 5 |
| 62 | | | | | 1 | 1 | | 1 | | | 2 | | 4 |
| 63 | | | | | 2 | | 1 | 1 | 1 | | | | 4 |
| 64 | | | 1 | | 1 | | | 3 | | | 4 | 1 | 5 |
| 65 | | 1 | 1 | 4 | 4 | | 3 | 10 | 3 | | 7 | 1 | 9 |
| ∑ | | 41 | 40 | 38 | 65 | 29 | 47 | 65 | 50 | 5 | 63 | 9 | |
| *f* | | 46 | 64 | 70 | 151 | 41 | 88 | 309 | 76 | 5 | 252 | 9 | |

*Bilaga 3*

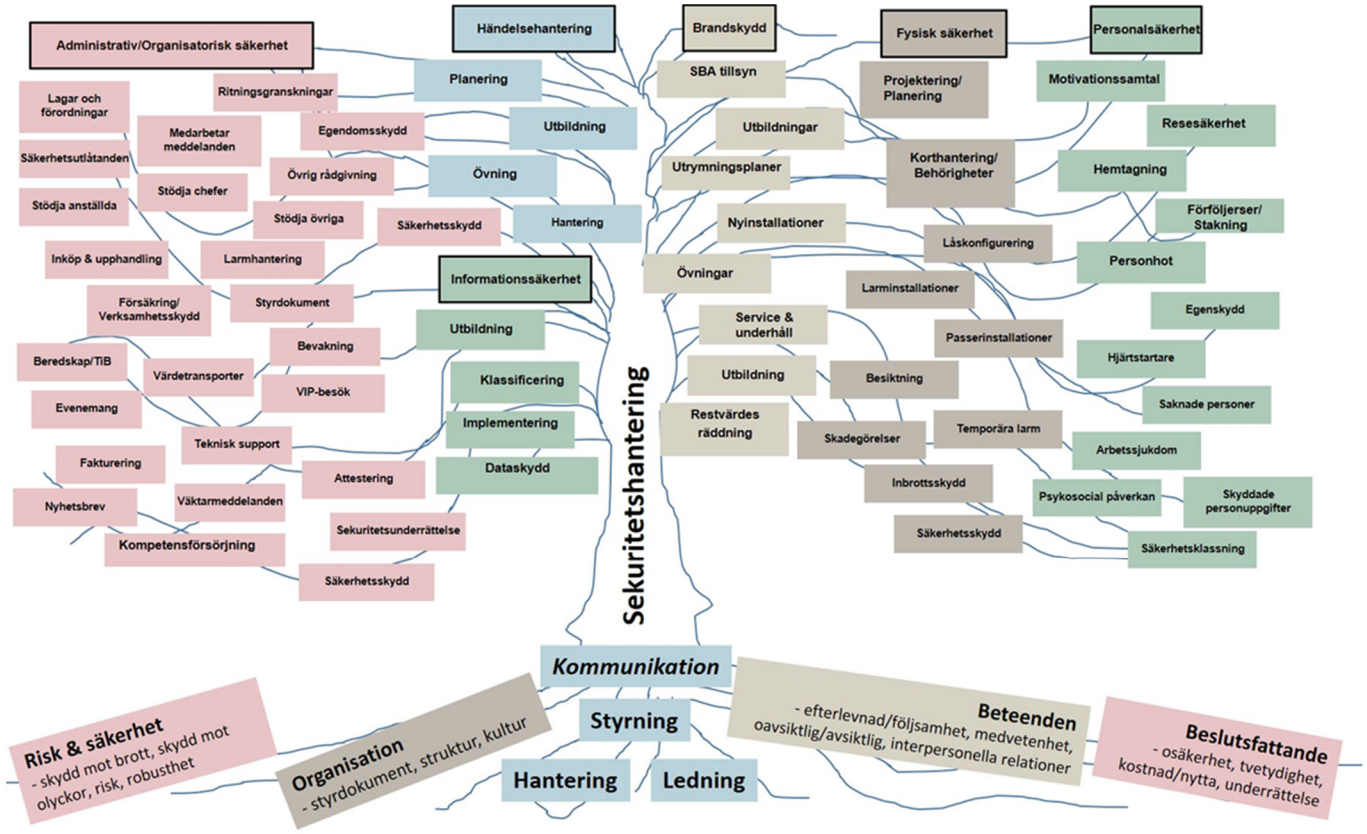
**Tabell 13.**
Jämförelse i Analysverktyg II mellan svenska förvaltningsmyndigheters säkerhetspolicyer, i förhållande till konstruerade kategorier, från 2014 (grå rad) och från 2020 (vit rad)

| Kategorisering / Myndighet | A DELTAGANDE | B HÖGSTA LEDNINGENS BESLUT | C REVIDERING | D KOMMUNIKATION | E MÅL och NIVÅER | F EFTERLEVNAD | G RISKANALYSER | H AVGRÄNSNINGAR och KRAV | I SKYDD FÖR LIV | J NORMER och FÖRVÄNTNINGAR | K ANSVAR och BEFOGENHETER | L BEGRIPLIGHET | Antal ingående kategorier per policy |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | | | 3 | | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 |
| 3 | | | 3 | | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9 |
| 6 | | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | | 2 | | | 2 | | 7 |
| 6 | | 1 | 1 | 3 | 8 | 4 | 1 | 4 | | | 8 | | 8 |
| 8 | | 1 | | 3 | 3 | | 3 | 5 | 4 | | 5 | | 7 |
| 8 | | | 1 | | 6 | | 3 | 7 | 4 | 1 | 2 | | 7 |
| 11 | | 1 | | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | | 1 | | 8 |
| 11 | | | | | | 1 | | 8 | | 8 | 1 | | 4 |
| 13 | | 1 | | | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | | 1 | 1 | 8 |
| 13 | | | | | | | | 10 | | | 1 | | 2 |
| 14 | | 1 | 1 | 4 | 3 | | 1 | 4 | 1 | 1 | 7 | | 9 |
| 14 | | 1 | | | 5 | | | 3 | 1 | 1 | 9 | | 6 |
| 15 | | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 10 | 3 | | 9 | 1 | 10 |
| 15 | | 2 | | | 4 | | | 2 | 1 | 1 | 5 | | 6 |
| 16 | | 1 | | 1 | 3 | | 1 | 3 | | | 1 | | 6 |
| 16 | | | | | 2 | | | 2 | | 1 | | | 3 |

| Kategorisering / Myndighet | A DELTAGANDE | B HÖGSTA LEDNINGENS BESLUT | C REVIDERING | D KOMMUNIKATION | E MÅL och NIVÅER | F EFTERLEVNAD | G RISKANALYSER | H AVGRÄNSNINGAR och KRAV | I SKYDD FÖR LIV | J NORMER och FÖRVÄNTNINGAR | K ANSVAR och BEFOGENHETER | L BEGRIPLIGHET | Antal ingående kategorier per policy |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | | 1 | | | 3 | | 1 | 4 | 1 | | 5 | | 6 |
| 23 | | | | | 2 | | 2 | 1 | | 2 | 1 | | 5 |
| 24 | | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | | 2 | | 9 |
| 24 | | 1 | 1 | | 2 | 2 | | 1 | | 3 | 4 | | 7 |
| 25 | | 1 | 3 | 2 | 2 | | 5 | 5 | 2 | | 4 | | 8 |
| 25 | | 1 | | 1 | 2 | | 1 | | | 1 | 4 | | 6 |
| 31 | | 1 | 2 | | 3 | | | 3 | 1 | | 1 | | 6 |
| 31 | | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 3 | | 1 | 1 | | 7 |
| 32 | | 1 | | | 1 | | | 3 | | | | | 3 |
| 32 | | 1 | | 2 | 1 | | | | 1 | 1 | 2 | | 6 |
| 40 | | 1 | 1 | 1 | 2 | | 2 | 7 | 2 | | 6 | | 8 |
| 40 | | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 3 | | 2 | 6 | | 7 |
| 42 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 6 | 3 | | 1 | | 8 |
| 42 | | 2 | | 1 | | | | 2 | | 3 | 3 | | 5 |
| 43 | | | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | | | 4 | | 7 |
| 43 | | | 1 | | 5 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 2 | | 7 |
| 44 | | 1 | 1 | 2 | 2 | | 2 | 4 | 3 | | 2 | | 8 |
| 44 | | 1 | | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | | | | | 6 |

| Kategorisering / Myndighet | A DELTAGANDE | B HÖGSTA LEDNINGENS BESLUT | C REVIDERING | D KOMMUNIKATION | E MÅL och NIVÅER | F EFTERLEVNAD | G RISKANALYSER | H AVGRÄNSNINGAR och KRAV | I SKYDD FÖR LIV | J NORMER och FÖRVÄNTNINGAR | K ANSVAR och BEFOGENHETER | L BEGRIPLIGHET | Antal ingående kategorier per policy |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 49 | | | 2 | 1 | 5 | | 3 | 14 | 1 | | 3 | | 7 |
| 49 | | 2 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | 3 | | 7 |
| 51 | | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 4 | 1 | | 1 | 1 | 8 |
| 51 | | 1 | | 1 | | 1 | | 3 | | 3 | 3 | | 6 |
| 54 | | | 1 | | 1 | | | 8 | 1 | | 5 | | 5 |
| 54 | | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | | 1 | 3 | | 9 |
| 56 | | 1 | | 2 | 1 | | 1 | 3 | | | 3 | | 6 |
| 56 | | | | | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | | 4 |
| 57 | | | | 1 | 1 | | 1 | 3 | 1 | | 2 | | 6 |
| 57 | 1 | 3 | 2 | | 9 | | 1 | | | | 3 | | 6 |
| 60 | | | | | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 7 |
| 60 | | 1 | 1 | | 2 | | | | | | 1 | | 4 |
| 61 | | 1 | | | 1 | | | 4 | 2 | | 1 | | 5 |
| 61 | | | | | 2 | 1 | 1 | | | | 3 | | 4 |
| $\sum$ | 0 | 17 | 14 | 15 | 24 | 9 | 19 | 24 | 19 | 3 | 23 | 4 | |
| $\sum$ | 1 | 15 | 11 | 9 | 20 | 10 | 12 | 18 | 6 | 17 | 23 | 1 | |
| *f* | 0 | 19 | 25 | 27 | 56 | 16 | 36 | 111 | 32 | 3 | 69 | 4 | |
| *f* | 1 | 20 | 14 | 12 | 63 | 15 | 17 | 59 | 10 | 32 | 71 | 0 | |

*Bilaga 4*




**Figur 20** Sekuritetshanteringens grunder, områden och omfattning gällande verksamhetsskydd enligt Kammarkollegiets samlade metodstöd

*Bilaga 5*

# Systematiskt säkerhetsarbete och beslutsfattande

## - att förstå, förklara och förbättra

Per Gustafson

LUND
UNIVERSITY

LICENTIATAVHANDLING
Med behörighet från Lunds tekniska högskola, Lunds universitet, Lund.
Att försvaras den 23 november, 2017, kl. 13:00, Stora Hörsalen,
Ingvar Kamprad Designcentrum, Sölvegatan 26, Lund.

*Opponent*
Johan Sigholm
TeknD och forskare vid Militärvetenskapliga institutionen, Försvarshögskolan

*Examinator*
Roland Akselsson
Professor emeritus vid Institutionen för designvetenskaper, Lunds universitet

Omslagsfoto: Per Gustafson

*"…just follow me, I´m right behind you…" trad.*

Baksidefoto: Ingemar D Kristiansen/Sydsvenskan

*"…bättre agera tidigt istället för reagera sent…"*



Ergonomi och aerosolteknologi
Institution för designvetenskaper
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet
Box 118, 221 00 Lund

ISBN 978-91-7753-497-6 (tryck)
ISBN 978-91-7753-498-3 (pdf)

Tryckt i Sverige av Media-Tryck, Lunds universitet
Lund 2018


[…] för att hantera och stå emot framtida hot och angrepp.

# Innehåll

# Förord

> ”Ett universitet i världsklass som förstår, förklarar och förbättrar vår värld och människors villkor, måste ha en säkerhetschef som är forskarstuderande”

Med den retoriken på fickan gick jag till dåvarande universitetsdirektören och förvaltningschefen vid Lunds universitet, Marianne Granfelt och förklarade vad jag ville göra. Marianne kunde inget annat göra än att hålla med och på den vägen är det…

Att få möjligheten att forska inom ett arbete som mer påminner om en livsstil, är en ynnest som fler borde få möjligheten att göra. Därför vill jag först och främst tacka min arbetsgivare, Lunds universitet, för den förmån detta har inneburit att kunna använda upp till halva min arbetstid för detta ändamål. Trots detta har det mesta avhandlingsarbetet skett på kvällar med långa, många nätter, helger och övrig ledig tid, då mina ordinarie arbetsuppgifter som säkerhetschef alltid prioriteras först och främst.

I min kommande doktorsavhandling beskriver jag den fantastiska resa som jag varit med om gällande mina forskarstudier som en bussresa. En bussresa kräver att det finns engagerade guider som hjälper passageraren att uppleva alla de detaljer som finns där ute i vetenskapslandet. Förutom alla guider behövs det en som håller ihop hela arrangemanget, en reseledare. Därför vill jag först och främst tacka förste guiden och reseledaren, det vill säga min huvudhandledare Fredrik Nilsson.

Då en forskarutbildning stäcker sig över flera år, har det givetvis behövts många guider och här kommer då mitt stora tack till er alla: Jonas B, Åsa E, Micke B, Kurt P, Gerd J, Anders G, Elisabeth DH, Eileen D, Klas M, Wilhelm A, Per J, Tobbe P, Henrik T, Henrik H, Jesper F, Mats H, Eva-Karin O, Marcus A, Håkan E, Kirre R-G, Maria J, Lars H A, Kristina L, Anders A, Roy A, Jennifer L, Linus B, Maria A, Olaf D, Giorgos N, Mats B, Roland A, Mats A, Nils-Eric S, Johannes P, Niklas V, Ullrika S, Hans L, Sven O, Fredrik E, Per M, Linus W, Viktor Ö, Annika M, Erik S, Annika O, Robert O, Lars N, P-O R, Stefan S, Mats A, Åsa T, Marja Å, Jörgen E, Guggy E, Carl-Henrik N, Sissel H. J, Dave B, Michael C, Jeff C, Lina A, Rikard K, Per W, Tove F, Christian U, Jonas P, Damien M och många, många fler. Listan kan göras lång med alla medresenärer i form av säkerhetskollegor, meddoktorander, kurskamrater, Servicegruppen och övriga administratörer på IKDC, alla badmintonkompisar, UTGÅNGARE samt alla andra medarbetare vid Lunds universitet som bidragit till att berika min forskningsresa i det fantastiska vetenskapslandet. Till sist men inte minst vill jag rikta ett stort TACK till min livskamrat, mentor och hemmahandledare Lena P för all omtanke, uppmuntran och support under de senaste elva åren av studier som vi delat.

Lund, oktober 2017, *Per Gustafson*

# Lista över illustrationer



# Ingående artiklar

## Artikel I

Gustafson, Per. (2017). Evaluating an indicator matrix for early detection of smuggling equipment for dual-use, in Cepin, Marko & Bris, Radmin (eds.) Safety and Reliability - Theory and Applications, Taylor & Francis Group, CRC Press: 236-236 (1627-1632), London, (Reprinted with permission of the Publisher).

## Artikel II

Gustafson, Per. (2017). Modeling the Security Risk Management Process in Higher Educational Institutions to Understand, Explain and Improve, in Kantola, J.I. et al. (eds.), *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership*, Advances in Intelligent Systems and Computing 594, Springer International Publishing: 351-361, (Reprinted with license of the Publisher).

## Artikel III

Gustafson, Per & Nilsson, Fredrik. Ambiguity, uncertainty and risk communication, - determining factors of security management in trolling situations, submitted to Journal of Risk Research, (Special edition, 2nd SRA Nordic Chapter Risk Conference).

I artikel III har Per Gustafson sammanställt de olika fallen, genomfört intervjuer samt ritat de kvalitativa illustrationerna till artikeln. Fredrik Nilsson har bidragit med ett perspektiv till ett av fallen samt agerat som vetenskaplig partner i skrivandet av artikeln.

# 1 Introduktion

Jag har valt att kalla denna licentiatavhandling för ”Systematiskt säkerhetsarbete och beslutsfattande” med avsikten att med titeln beskriva innehållet i artiklarna. Däremot vill jag klargöra valet av titels underrubrik, - att förstå, förklara och förbättra, vilket är Lunds universitets visionsmotto sedan 2012. Persson & Sahlin (2013) beskriver hur dåvarande vicerektor Sven Strömqvist valt dessa ord med omsorg för att på bästa sätt återge det vetenskapliga arbetet vid Lunds universitet. I visionsmottot ingår även att vi gör detta för vår värld och människors villkor, vilket är synonymt med det trygghetsarbete som sekuritetshantering utgör. Av den anledning har jag valt att låta dessa ord vara den genomgående tråden i mina artiklar, då de syftar till den flervetenskap som råder vid Lunds universitet, likväl som inom området säkerhetsvetenskap dit sekuritetshantering tillhör. Orden har således använts för att markera och beskriva de olika stegen i forskningsprocessen.

För att klargöra skillnaden mellan säkerhet (safety) och säkerhet (security) i det svenska språket, kan det gammalsvenska ordet sekuritet för det latinska securitas användas. Systematiskt säkerhetsarbete utgör grunden för det som jag vill kalla sekuritetshantering eller som det heter på engelska Security Management. Hollnagel (2014) beskriver säkerhet som ett slags tillstånd där så få händelser som möjligt går fel i den ena betydelsen och att i den andra betydelsen blir det mesta rätt. Detta gäller i första hand den säkerhet som behövs för en bra arbetsmiljö för, till exempel, skydd mot olyckor. Sett i ett arbetsmiljöperspektiv, får då sekuritet bli den bevaknings- och tillsynsuppgift som behövs för att hålla risken för skada, fara, förlust eller brott så låg som möjligt eller den nivå som är önskvärd genom att föra risken mot ett slags idealtillstånd. Smith och Brooks (2013:23) uttrycker uppgiften med att uppnå denna nivå som:

> “The security management system needs to use people and resources to achieve and maintain the desired security and, primarily, an organization´s outcome”.

Hur denna hantering ser ut beskrivs längre fram i avhandlingen med en kvalitativ figur baserad på Lilleby och Egeli (2014) ur Jore (2017).

Allt professionellt säkerhetsarbete bör bygga på systematik. I artiklarna I och II ger jag förslag på olika modeller för systematiskt säkerhetsarbete och säkerhetsmässigt beslutsfattande. En stor fördel är även om det systematiska arbetet kan utgå från ett evidensbaserat förhållningssätt där vetenskapliga teorier

och metoder ger en stabil grund för utförandet. Detta förbundit med ett flexibelt och robust arbetssätt baserat på följande grundläggande säkerhetstänk:

I stället för att försöka uppskatta sannolikheten för en viss händelseutveckling, är utgångspunkten att försöka undvika situationer där händelserna kan inträffa. Skulle man ändå stå inför en negativ händelse, försöker man genom utbildning, övning och egenmakt samt användandet av adaptiva och robusta system hantera hotet, oavsett sannolikheten. (Stirling, 1999; Klinke & Renn, 2001; Klinke & Renn, 2002).

Genom ovan grundläggande säkerhetstänk kan såväl organisation som medarbetare därmed påverka en uppkommen situation utifrån inarbetade rutiner och framtagna resurser.

Det säkerhetsmässiga beslutsfattandet som beskrivs i artikel III innehåller dynamiskt beslutsfattande som syftar till att lösa problem under osäkerhet och/eller tvetydighet i det beskrivna fallet. Dynamiskt beslutsfattande är ett gemensamt beslutsfattande som är kontextberoende och ska tas i exakt tid (realtid), baserat på konsekvenserna av tidigare och framtida beslut eller på grund av händelser som ligger utanför beslutsfattarens fullständiga kontroll (Edwards, 1962; Brehmer, 1992). Kännetecknande för kriser är att de ofta sker utanför en organisations fullständiga kontroll (Pearson & Mitroff, 1993). Det är då dynamiskt beslutsfattande kommer in i sekuritetshanteringen, då man med hjälp av en process försöker kontrollera en annan (Uhr & Frykmer, 2015).

## 1.1 Beskrivning av artiklarna

De i den här licentiatavhandlingen ingående artiklarna syftar till att ge en förståelse för hur ovan beskrivna grundläggande säkerhetstänk kan tillämpas genom att systematisk arbeta med säkerheten. Modellerna och metoderna syftar till att vara de verktyg som behövs för att skapa medvetenhet (awareness) samt efterlevnad och följsamhet (compliance) hos dem som ska utföra säkerhetsarbetet i det dagliga, det vill säga medarbetarna i organisationen. I artiklarna har jag exemplifierat modeller av systematiskt arbete kopplat till litteraturstudier och verkliga händelser.

Artikel I handlar om hur en Indikatormatris kan underlätta identifieringen av eventuell illegal handel av produkter med dubbla användningsområden, för att identifiera och stoppa denna handel i tid.

Artikel II ger en ögonblicksbild av problematiken gällande säkerhetsarbetet där resurser inte alltid är avgörande och att problemet med att nå ut med ett säkerhetstänk i organisationen kan vara likartat och inte alltid beroende på organisationens storlek. Artikeln avslutas med förslag på systematiskt arbetssätt gällande säkerhetsarbetet för ökad medvetenhet, efterlevnad och följsamhet.

Artikel III beskriver problematiken av beslutsfattandet i ett läge av tvetydighet, det vill säga när beslutsfattarnas erfarenheter inte längre räcker till utan att andra förhållningssätt måste avgöra utgången.

## 1.2 Artikel I

Att kunna komma tillrätta med kunskaps- och informationsförluster kräver metoder för tidig indikering, kontinuerlig förståelse samt insikt om mönster och skeenden i själva utövandeprocessen. Dessa indikatorer, varseblivning, vaksamhet och larm blir användbara när de bygger på strukturerad hotbild och strukturerade beredskapsgrader (Agrell 2005).

Genom att studera omständigheterna kring Thyratronmannen[1] syftade arbetet till att undersöka om indikatormodellerna, initialt framtagen som metod för tidig indikering avseende kunskaps- och informationsförlust, kunde användas för framtida behov. Utgångspunkten var således att kombinera teorier till en metod, skapa ett verktyg och matcha verktyget mot fallstudier. Agrell (2013) beskriver svårigheten utifrån vårt sätt att observera verkligheten och dra logiska slutsatser utifrån dessa observationer genom filosofen Karl Poppers berömda användning av svarta svanar som logisk metafor. 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 (Agrell, 2013). För att komma tillrätta med den problematiken krävs ett systematiskt tillvägagångssätt. I denna artikel presenteras ett systematiskt tillvägagångssätt som utvecklades för att hantera och eliminera försök att smuggla utrustning för dubbel användning.

Det finns ett brett utbud av utrustning som kan användas i ansträngningar för att erhålla vapen och missilkapacitet. Den största delen av denna utrustning består av produkter med dubbla användningsområden. Dessa är föremål som kan användas i ett helt civilt sammanhang men också i massförstörelsevapen (Säkerhetspolisen, 2015). Detta kräver metoder för tidiga indikationer, pågående förståelse och inblick i mönster och processer av hur det utförs. Följande tre indikatorer - varseblivning, vaksamhet och larm - är särskilt användbara vid analys av ett strukturerat hot och i strukturerade beredskapsgrader (Agrell, 2005; 2013; 2015). Varseblivningsindikatorn är grundläggande för att kunna tolka och reagera på de andra två indikatorerna: vaksamhet och larm (Agrell, 2005).

Metoden består av en indikatorgraf och en indikatormatris. Dess användbarhet vid tidig varning för handel med dubbla användningsområden utvärderades

[1] I en artikel av Oskar Hedin: Tyratronmannen – eller hur en svensk student kunde smuggla kärnvapenelektronik till Iran, Göteborgs-Posten, 2000-08-19, sid: 33, fick gärningsmannen ett namn uppkallat efter den produkt som var inblandad i denna historia.

retroaktivt genom att tillämpa det på ett realfall som inträffade i Sverige. Fallet från 1999 innebar att en högskolestudent försökte smuggla amerikansktillverkade Thyratroner till Iran.

## 1.3 Artikel II

Säkerhet i organisationer handlar inte längre bara om lås och larm. Det är mer fråga om olika dimensioner av regler, uppfattningar och åtgärder. Fokus måste återgå till fler interpersonella relationer i säkerhetsproblem i stället för tekniskt avancerad utrustning. Detta gäller också för akademiska lärosäten. För att förstå och förklara hur systematiskt säkerhetsarbete utförs vid akademiska lärosäten, intervjuades 16 personer med arbetsuppgifter kopplat till säkerhet. De intervjuades om dimensionerna av regler, uppfattningar och vad som faktiskt utförs. För att förbättra säkerhetsriskhanteringsprocessen, påbörjades en modellering inspirerad av tre nivåer av organisationskultur.

Genom litteraturstudier om organisations teorier och hur säkra organisationer erhålls, låg den önskade förbättringspotentialen på att ta fram modeller på framgångsfaktorer och ge förslag på systematiskt säkerhetsarbete baserat på de identifierade framgångsfaktorerna.

## 1.4 Artikel III

Genom tillbakablickande analyser på fyra fall gällande hot via mobilapplikationen Jodel riktade mot svenska universitet var målet att förstå och förklara vad som skett i beslutsfattandet gällande de åtgärder som vidtogs eller inte. Målsättningen med dessa studier är att de ska ligga till grund för förbättringsförslag vid framtida säkerhetsrelaterat beslutsfattande.

Söndagen den 11 oktober 2015 uppmanar Lunds universitet alla studenter och personal att stanna hemma nästa dag efter ett hot på mobilappen Jodel. Måndagen den 13 oktober 2015 får Karlstads universitet ett likadant hot på Jodel, men bestämmer sig för att inte vidta några åtgärder. Den 23 oktober 2015 får Umeå universitetet ett Jodel-hot, en dag efter knivangreppet på skolan Kronan i Trollhättan. Den 24 januari 2016 väljer Örebro universitet att stänga universitetet nästa dag, efter ett fjärde Jodel-hot riktat mot ett universitet.

Alla fyra fallen hade olika skäl till beslutsfattande, både osäkerhet och tvetydighet. Otydlighet uppstår därför med för mycket eller för lite fakta kombinerat med viss störning medan osäkerhet orsakas av diffusa tolkningar av förkunskaper och erfarenheter. Medias beskrivning av situationer som denna har en stor inverkan på säkerhetsbeslut och i inledningsskedet kan mediernas

presentation av fakta vara allt som är tillgängligt. Medierna kan både vara orsaken till situationen och vara en stor hjälp i att kommunicera.

Denna studie av fyra hotbilder vid svenska universitet avser att förstå, förklara och förbättra hanteringen och beslutsfattandet i framtida lika situationer med stöd av teorier om riskkommunikation, osäkerhet och tvetydighet. Studien bygger på författarnas egna upplevelser i egenskap av centrala aktörer under händelsens gång vid Lunds universitet samt en analys av vad som hände i de fyra fallen.

Syftet med denna studie var att beskriva situationerna och diskutera hur tvetydighet kan uppstå av för mycket eller för lite fakta kombinerat med störningar medan osäkerhet orsakas av diffusa tolkningar av förkunskaper och erfarenheter, särskilt när det kan orsakas av Internet-troll. I framtiden kan beslutsfattarna vid universitet ges bättre förutsättningar att agera på vad som är fakta och lättare ta kontroll över situationen, i stället för att ”tvingas välja mellan pest och kolera”.

# 2 Syfte och forskningsmål

## 2.1 Syfte

Syftet med denna licentiatavhandling är att förstå och förklara delar av säkerhetsarbete och beslutsfattande på vetenskaplig grund för en förbättrad systematik i utförandet samt att resultatet ska vara applicerbart i säkerhetsarbetet vid Lunds universitet och komma till nytta. Licentiatavhandlingen ska även bidra till fortsatt utveckling av begreppet sekuritet[2] genom forskning och därmed kunna utgöra grund för kommande akademiska sekuritetsutbildningar vid Lunds universitet.

## 2.2 Forskningsmål

Mål 1: Att på vetenskaplig grund identifiera och utveckla framgångsfaktorer för systematiskt säkerhetsarbete och säkerhetsmässigt beslutsfattande påverkad av teorier om säkra organisationer och bristande information.

Mål 2: Definiera och utveckla modeller och arbetssätt som kan bidra till förbättrad tydlighet i ledning och hantering (governance), medvetenhet (awareness) samt efterlevnad och följsamhet (compliance) för säkerhetsarbetet.

[2] Sekuritet eller den säkerhet i samma betydelse som engelskans security, handlar om det verksamhetsskydd för organisation, medarbetare och övriga som behövs för att motverka skada, fara, förlust eller brott (definition baserad på FOCUS Project).

# 3 Metoder

## 3.1 Metodik

Samtliga artiklar i denna licentiatavhandling grundar sig på fallstudier. Metodiken med fallstudier har intentionen att få en mer fullständig bild och förståelse av ett fenomen (Johansson, 2014). Fallstudierna kan även vara kombinationer av såväl kvalitativa som kvantitativa metoder (Bryman & Bell, 2013; Johansson, 2014). Heide och Simonsson (2014) pekar på att just kvalitativa fallstudier är användbara när man, som i de redovisade studierna, vill nå en djupare förståelse om aktörernas upplevelser, hur säkerhetsarbetet går till och varför dessa processer fungerar som de gör. Genom diskursanalys kan även en djupare förståelse uppnås. Att denna förståelse skulle vara sann eller inte, det är inte syftet, utan mer en möjlighet till reflektion. Alvesson och Sköldberg (2008) pekar framförallt på svårigheten att med hjälp av diskursanalys ta reda på vad som är sant och inte sant. Det finns många olika sanningar. Det handlar mer till hur man kan förstå och förklara. Alvesson och Sköldberg (2008) menar att vi kan göra mer eller mindre provisoriska rimlighetsbedömningar om vad som skett i förfluten tid. Tillbakablickande deskriptiva studier på nedtecknade händelser i förfluten tid kallas även retrospektiva studier (Olsson & Sörensen, 2007). Genom litteraturstudier har teorier om säkra organisationer och framgångsfaktorer identifierats. Dessa teorier och framgångsfaktorer har med hjälp av inspiration från översättningsmodellen (Czarniawska & Joerges, 1996) appliceras på de faktorer som spelar roll gällande skydd mot brott. Översättningsmodellen bygger, enligt Lindberg och Erlingsdóttir (2005), på beskrivningar av institutionaliserings-processer (Berger & Luckmann, 1967) samt Latours (1986; 1993) syn på översättning som fokuserar på lokala processer. Teorierna kan genom så kallad lösryckning ges en annan innebörd utan att dess betydelse ändras. Lösryckning innebär att en idé eller inspiration till en idé hämtas från en tid/plats till en annan tid/plats (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005).

Metodiken i de ingående artiklarna i denna avhandling utgör således en kombination av litteraturstudier, inspiration från översättningsmodellen, studier om vad som skett i förfluten tid (retrospektiv ansats), intervjuer med kvantifiering av resultatet samt användandet av diskursanalys för att nå en djupare bild.

## 3.2 Metod artikel I

Genom fallstudieanalys baserat på ett förundersökningsprotokoll från åklagaren vid Halmstads tingsrätt gällande den smuggelmisstänkte Halmstadsstudenten (Thyratronmannen), validerades händelsen mot en kvalitativ matris, Indikatormatris. Indikatormatrisen bygger på en teori att de tre indikatorerna - varseblivning, vaksamhet och larm - är särskilt användbara vid analys av ett strukturerat hot och i strukturerade beredskapsgrader (Agrell, 2005; 2013; 2015). Varseblivningsindikatorn är grundläggande för att kunna tolka och reagera på de andra två indikatorerna: vaksamhet och larm (Agrell, 2005).

Från Säkerhetspolisens informationsfolder gällande handel med produkter med dubbla användningsområden, hämtades sju punkter som Säkerhetspolisen har identifierat som något att vara särskilt observant på (Säkerhetspolisen, 2015). Dessa punkter kategoriserades utifrån de tre indikatorerna. Analysen utfördes genom att jämföra texten med de olika indikatorfaktorerna och avge kommentarer och kompletteringar. Under analysen kunde matrisen kompletteras av författaren med ytterligare två punkter som var uppenbara i det analyserade fallet. Dessa två punkter är markerade med (pg) i tabell 1.

**Tabell 1**

Indikatormatris baserad på de tre indikatorerna från Agrell (2005; 2013; 2015) och Säkerhetspolisens sju punkter (Säkerhetspolisen, 2015) att användas som mall i analysarbete.

| Varseblivningsindikator | Vaksamhetsindikator | Larmindikator |
|---|---|---|
| - är orimligt stor eller liten i relation till syftet eller den påstådda användningen | - där beställaren har en uppenbar okunskap om produkten eller affärsområdet | - där konstiga eller orimligt dyra transporter används |
| - kvaliteten på produkten är högre än vad som behövs för det syfte som uppges eller för den påstådda mottagaren | - innehåller stavfel och formuleringar som inte är normala för den här typen av handlingar | - där betalningsformen avviker från det vanliga |
| - där beställarens eller mottagarens kontaktuppgifter inte verkar stämma, eller är identiska med kontaktuppgifter på andra beställningar | - uppenbara ”Kalle Anka”-handlingar, där äktheten lätt kan genomskådas (pg) | - långvarigt kvarliggande på fraktterminal (pg) |

## 3.3 Metod artikel II

För att förstå och förklara hur systematiskt sekuritetsarbete utförs vid akademiska lärosäten i Sverige genomfördes intervjuer. Frågorna var utformade för att efterfråga säkerhetspersonens upplevelse avseende framgångsfaktorer och hur säkerhetsarbetet ska bedrivas. Intervjuerna bestod av strukturerade frågor med fasta svarsalternativ med möjlighet till att ställa följdfrågor.

Att få kompletta och klara svar på dessa frågor var inte målsättningen, syftet var istället att skaffa en grund att utforska området vidare. Att få en total heltäckande bild gick inte att uppnå då valet av insamling inte fungerade i förhållande till

respondenternas möjlighet till att ställa upp. Dock kunde nästan hälften av lärosätena lämna svar och då med en övervägande del av lärosäten med mindre än tretusen anställda. Hälften av dessa, åtta stycken, hade i januari 2014 mindre än ettusen anställda. Tre av de större hade ettusen till 3000 anställda och resterande fem lärosäten hade mellan tretusen och upp till över femtusen anställda.

Intervjuerna bestod av strukturerade frågor med fasta svarsalternativ samt viss möjlighet att ställa följdfrågor, där det visade sig att intervjupersonen öppnade upp för detta. Frågorna var inspirerade av de tre nivåerna avseende organisationskultur: artefakter; övertygelser och värderingar; grundläggande antaganden (Schein, 2010; Akselsson, 2014). De trettio intervjufrågorna utformades för att efterfråga säkerhetspersonens upplevelse om framgångsfaktorer och kategoriserades i tre block om: vad som faktiskt görs (Behaviour and Acceptence), säkerhetsregler (Risk Control) och uppfattningar (Attitudes). Syftet med detta vara att skapa systematik samt att erhålla en positiv upplevelse om själva frågandet (Esaiasson m.fl., 2007). Själva frågeformuläret kunde användas för såväl telefonintervjuer som för postenkät via mejl. Tre av intervjuerna fick genomföras som postenkät via mejl då det inte gick att hitta någon tid för telefonintervju.

De insamlade svaren fördelades i en matris, förutom frisvaren som fick vara kvar på intervjuunderlaget. De ingående lärosätena indelades i tre storlekskategorier i förhållande till antalet anställda (Statskontoret, 2009; 2013), under 1000 (små), mellan 1000-2999 (mellanstora) samt mellan 3000 till över 5000 (stora) anställda. Syftet var att identifiera ett mönster genom manuell analys, där svaren tematiserades efter svarsalternativområde. Exempel på svarsalternativområde är på frågan: Utgår säkerhetsarbetet från medarbetarnas behov och önskemål? De olika svarsalternativen är: Nej; Knappast alls; Delvis; I hög grad samt Ja helt. I detta exempel utgjordes svarsalternativområdet av Delvis och I hög grad, det vill säga viss nivå av förekomst (låg respektive hög). För att få ut mer av svaren krävdes det att angripa underlaget på ett nytt sätt.

Genom att titta på de fasta svaren tillsammans med frisvaren skapades en helhet. Det finns en risk med svar som ges är entydliga, därför får underlaget genomläsas åtskilda gånger för att identifiera eventuella skillnader i såväl de fasta svaren som i de frisvar som materialet ger. Då det föreligger en gemensam förståelsenivå gällande ämnet mellan respondenterna och intervjuaren uppstår det en viss risk för latent samförstånd mellan parterna (Bryman & Bell, 2013). Det innebär att det kan finnas såväl manifesta som latenta betydelser i svaren. Då åtskillnaden mellan manifesta och latenta budskap är långtifrån knivskarp (Esaiasson m.fl., 2007) kan förförståelse användas för att tolka och reflektera över innehållet (Esaiasson m.fl., 2007) och på så sätt skapa en bild av vad som sägs (Olsson, 1997). Detta för att skapa en motsats till att respondenten (som en ”adequate interviewee”) svarar, utifrån vad de tror kan vara anpassade till vad som förväntas av dem (som en ”specific person in relation to the specific topic”) att svara (Silverman, 2011). På

så sätt kan svaren balanseras i analysen. Analysarbetet utfördes därför som en kombination mellan kvantitativ och kvalitativ analys i ett helhetsperspektiv.

Diskursanalys användes för att djupare analysera intervjusvaren. Genom ett Foucault-inspirerat angreppsätt (Fejes & Thornberg, 2015), genererades två frågeställningar för att ge vägledning genom analysen och ge en bild av hur förhållandet kan se ut och utgjorde studiens forskningsfrågor:

> Vad man vill med säkerhetsarbetet och hur ska detta uppnås?
>
> Vilka bilder skapas utifrån säkerhetsarbetet?

Alvesson och Sköldberg (2008) pekar på svårigheten att med diskursanalys ta reda på vad som är sant och inte sant. Det finns många olika sanningar. Det handlar mer om hur man kan förstå och förklara. Möllerström och Stenberg (2014) understryker detta genom att diskursanalysen som metod syftar till att upptäcka och försöka förstå hur sanningar, betydelser och föreställningar konstruerats. Alvesson och Sköldberg (2008) menar att detta är diskursanalysens uppgift. Tanken är att på så sätt skapa bilden av likheter eller skillnader i förutsättningarna och arbetssätten mellan olika svenska akademiska lärosäten. Diskursanalysen som metod plockar därmed isär föreställningar och tar därmed sikte på att identifiera hur verkligheten blir till snarare än hur den är (Möllerström & Stenberg, 2014).

## 3.4 Metod artikel III

Författarna har genom sina respektive roller gällande händelseutvecklingen, en gedigen förförståelse som har beaktas i såväl beskrivandet som analysfasen av händelserna, framförallt gällande den vid Lunds universitet. Analyserna har därför begränsats till att omfatta den faktiska hanteringen för att inte färgas av för mycket av författarnas egna värderingar. Genom att rekapitulera händelserna, via webbaserade tidningsartiklar, har beskrivningarna getts en så neutral återgivning som möjligt. Med samtal och ostrukturerade intervjuer med säkerhetschefer vid universiteten, har kompletterande information och förklaringar lagts till de av media återgivna händelseförloppen. Brottsmålsdomen mot den som utförde hotet kopplat till Umeå universitet, tillsammans med loggboksanteckningar från säkerhetschefen vid Örebro universitet, har slutligen gett en tydligare bild om vad som hände vid beslutsfattandet gällande hoten via mobilappen Jodel (Jodel app). Dessa hotbilder redovisas i kronologisk ordning med efterföljande analys, baserad på ett antal teorier avseende osäkerhet och tvetydighet. Analyserna har utförts genom att kategorisera händelserna utifrån hur de korrelerar med de två begreppen osäkerhet och tvetydighet samt hur händelserna förhöll sig till ett riskkommunikativt perspektiv.

# 4 Resultat

## 4.1 Resultat artikel I

Händelsen med Thyratron-mannen innehåller i stort alla de ingredienser som Säkerhetspolisen har pekat på i sin informationsfolder om produkter med dubbla användningsområden (Säkerhetspolisen, 2015) samt ytterligare två punkter som var uppenbara indikatorer i det analyserade fallet. Resultatet i denna fallstudie är att om systematiskt säkerhetsarbete hade bedrivits, kunde förutsättningarna för att hindra denna handel möjliggjorts redan i inledningsskedet. Företaget hade troligtvis ingen checklista att luta sig mot och därmed stannade processen upp. Utgångspunkten för att nå framgång i en verifieringsprocess är att arbeta med ett verktyg såsom exempelvis, en indikatormatris.

## 4.2 Resultat artikel II

Resultatdelen består av tre steg. Först beskrivs bilden av likheter och/eller skillnader i förutsättningarna och arbetssätten mellan olika svenska akademiska lärosäten. Därefter följer en modellering avseende framgångsfaktorer, samt ett förslag till en systematisk sekuritets-risk-hanterings process. Inledningsvis genomfördes en kvantitativ analys, men den gav inte tillräckligt förståelse kring svaren. Utgångspunkten var att finna ett mönster i de av respondenterna avgivna fasta svarsalternativen och det visade sig att oavsett storlek på lärosäte så var svaren i stort likartade. De trettio intervjufrågorna var utformade för att efterfråga säkerhetspersonens upplevelse om framgångsfaktorer och kategoriserade i tre block om:

- vad som faktiskt görs (Behaviour and Acceptence)
- säkerhetsregler (Risk Control)
- uppfattningar (Attitudes)

I kategorin, *Vad som görs*, ställdes arton frågor varav femton visade på ett likartat förhållande, mer än hälften av svaren låg inom samma svarsalternativområde. Gällande kategorin, *Regler*, låg svaren i samtliga fem frågor inom samma

alternativområde. Den tredje kategorin, *Uppfattningar*, visade på samma förhållande förutom i nedan beskrivning.

Gällande frågan om upplevelsen om övriga medarbetares intresse för säkerhetsarbetet, kunde en viss skillnad i svar beroende på storleken mellan lärosätena ses. Här svarade merparten av de mindre lärosätena att det var färre anställda som var intresserade, medan de mellanstora och stora lärosätena svarade att flera anställda var intresserade av säkerhetsarbetet. De större lärosätena svarade utifrån sin egen säkerhetspersonal, medan de mindre menade den totala andelen medarbetare. Detta framkom under intervjuerna och i de frisvar som postenkäterna innehöll. För att komma vidare i anlysarbetet krävdes det att angripa underlaget på ett nytt sätt.

*Likheter och/eller skillnader*

Det finns en stor vilja hos de säkerhetspersoner, som intervjuades i denna studie, att åstadkomma ett systematiskt säkerhetsarbete. Intervjuerna pekar på tre potentiella framgångsfaktorer initiativförmåga, kompetens och ihärdighet som kan ha en avgörande roll i säkerhetsarbetet. När det gäller lärosätenas ledningar kan deras engagemang i ett flertal fall förbättras, då det gäller att föregå med gott exempel. Övriga medarbetares vilja och engagemang kan ökas genom ett aktivt säkerhetsarbete som förändrar förståelse och beteendet. Här kan det handla om att avsikter och vilja inte alltid är på samma våglängd. Det kan till exempel handla om att bestämmelser och riktlinjer inom säkerhet är skrivna för organisationen och inte för individen (Sommestad m.fl., 2017).

De ingående aktörerna i intervjuerna är säkerhetspersoner, universitets och högskoleledningar samt samtliga medarbetare vid lärosäten. Avseende säkerhetspersonerna är deras intressen entydiga och de utför sitt arbete med glädje och stort engagemang. Säkerhetspersonernas agerande baseras på deras utbildning, erfarenheter, vilja och resurser. Till större delen uppskattas deras arbetsinsatser av ledningarna för lärosätena, medan det ibland kan upplevas som om övriga medarbetares intressen för säkerhetsarbetet samt dess genomförande kan vara väl svalt. I ett ledningsperspektiv baseras agerandet på ledningens förmåga att visa på ansvar, stöd och engagemang. Ibland kan frågan ställas om vissa åtgärder är nödvändiga eller inte, många gånger utifrån ett ekonomiskt förhållningssätt eller rent av bekvämlighet. Övriga medarbetares intressen baseras som oftast på vad dessa kan ha för nytta av det som ska göras, vilket kan beskrivas som ”What's in it for me?” Av den anledningen kan deras intressen vara av diffus art.

De lärosäten som har en mer utpräglad hantering av styrdokument, kännetecknas av större acceptans för säkerhetsarbetet och dess krav på verksamheten. Detta kan tyda på förhållandet att en klar och tydlig riskstyrning ger en större framgång i alla led då den är på så sätt överenskommen och legitimerad. En klar säkerhetspolicy kan då även uppnå den så viktiga förankringen i verksamheterna. För att uppnå ett systematiskt säkerhetsarbete krävs att arbetet når

ut i hela organisationen och ökar förståelsen och förändrar medarbetarnas beteende. I detta arbete ställs därför säkerhetspersonerna inför en pedagogisk utmaning för att åstadkomma förändring. Svårigheten att genomföra säkerhetsrelaterade åtgärder upplevs på samma sätt oavsett om det gäller ett större lärosäte med större resurser eller om det rör sig om ett mindre lärosäte med mindre resurser. Ett stort lärosäte med en någorlunda tydlig riskstyrning och organisation kan ha minst lika svårt att nå framgång i säkerhetfrågor som ett mindre lärosäte med en otydligare styrning och organisation. Ett större lärosäte är en tyngre aktör att styra, även om säkerhetsorganisationen kan ha mer resurser att tillgå. Dessa resurser kan vara mer personal, en tydlig säkerhetspolicy, ett brett kontaktnät såväl inom lärosätet som utom, möjligheter till informationsspridning, etc.

Ett mindre lärosäte å sin sida kan ha färre personer för säkerhetsfrågor, kanske en otydlig chef- eller uppgiftsroll (till exempel del av tjänst för utövning av säkerhetsfrågorna), eller en icke utarbetad och färdigställd säkerhetspolicy, osv. Det innebär att bägge typer av lärosäten kan ha lika svårt att nå ut med den riskstyrning, förståelse och rätt beteendemönster som behövs. Förhållandena mellan lärosätena väger därmed jämt. Detta förhållande kan kvalitativt illustreras enligt Gungbrädemodellen[3] (Spolander, 1983; 1987) enligt figur 1, sidan 355 i artikel II.

*Modellering av framgångsfaktorer*

För att stödja förbättringar av säkerhetsarbetsprocesser och att förvalta säkerhetspersonernas initiativförmåga, kompetens och ihärdighet samt att utveckla och komplettera utbildning, erfarenheter, vilja och resurser skapades en modell där fokus ligger på hur framgångsfaktorer kan inkluderas i processen. För detta arbete har ett antal teorier (Mearns, 1997; Fleming, 2001; Schein, 2010; Akselsson, 2014) används som handlar om organisationskultur och säkra organisationer. Teorierna har tolkats, utvecklats och sammanfogats i den grafiska modellen för Success Factor Process (MoSFP) som en kvalitativ visualisering enligt figur 2, sidan 357 i artikel II.

MoSFP kan beskrivas med att artefakten *Risk Control* (styrdokument) är en pågående process som kan visas som en tidsaxel. *Attitudes* (attityder)kan visas som en värdeaxel, vars innehåll ökar uppåt, ju mer förståelsen byggs på. *Behaviour and Acceptence* (beteende och acceptans) blir således en produkt av *Risk Control* och *Attitudes*. Genom att kombinera *Visiting the Worksite frequently* (arbetsplatsbesök) och *Communicate security* (säkerhetskommunikation) med en *Participartive style of management* (medarbetarnas delaktighet) och att till största

[3] Krister Spolander visade 1983 på förhållandet mellan kvinnor och män avseende mer eller mindre körerfarenhet, större/mindre körskicklighet och offensivt/defensivt körsätt samt hög/låg uppfattning om körförmåga gällande olycksrisk. Gungbrädemodellen visade på hur detta förhållande vägde jämt.

delen *Valuing Subordinates* (uppskattning av medarbetarna) i säkerhetsarbetet, kan resultatet av denna systematik bli en ökad medvetenhet och följsamhet, vilket ger en förbättrad acceptans och beteende.

*Förslag till en systematisk ”sekuritet- och riskhanteringsprocess”.*

Loopmodellen (figur 3, sidan 358) är baserad på fyra faser: planering och design, utbildning, genomförande och uppföljning. Modellen ska läsas genom att processen börjar med planering och design ur ett deltagande ledningssätt, där värdering av underordnade är en viktig del av arbetet med riskkontroll. I träningsfasen är fokus primärt på att ändra beteende. Här måste attityder, normer, värderingar, övertygelser och uppfattningar diskuteras.

I implementeringsfasen behövs ett deltagande ledningssätt för att främja kommunikationen av relationer till risk. Genom att ofta besöka arbetsplatsen i uppföljningsfasen och samtidigt visa medarbetarna uppskattning på hur de hanterar risker och säkerhetsstyrning, kommer loopen att fortsätta med en ökad medvetenhet. De resultat som utbildningen ger kan utvärderas i förhållande till planeringsmetoden och skapa förutsättning att mäta uppnådd acceptans av säkerheten. Den viktigaste delen av loopmodellen, är under implementeringsfasen, när den förvärvade kunskapen ska appliceras. Detta bör göras med aktivt deltagande och uppskattning av deltagarna som därmed kan resultera i direkt användning av ställda mål och egennytta (“What’s in it for me?”).

## 4.3 Resultat artikel III

Tvetydighet uppstår av för mycket eller för lite fakta i kombination med vissa störningar, medan osäkerhet orsakas av diffusa tolkningar av tidigare kunskaper och erfarenheter (Schrader m.fl., 1993; Klinke & Renn, 2002; O'Hagan, 2006; Uhr & Frykmer, 2015; Port & Wilf, 2017). Om frågan inte kan avgöras på den information som föreligger, måste beslutsfattarna förhålla sig till situationen på ett sådant sätt att någon form av kontroll över situationen kan tas. Det innebär att tänka utanför de givna ramarna och välja en väg som oavsett ingångsvärdet kan ge bästa möjliga utgång. I de fall där det bara föreligger en viss osäkerhet, kan beslutsfattarna för det mesta följa det gamla visdomsordet, ”sitt lugnt i båten”, det vill säga avvakta och följa utvecklingen med ett vaksamt förhållningssätt. Det var så som Karlstad och Umeå universitet kunde hantera sina respektive Jodel-hot. Karlstads universitet hade erfarenheten från Lund att luta sig mot, medan Umeå hade tidsaspekten då det hade gått tre dagar sedan hoten.

Att "sitta lugnt i båten" i ett läge av tvetydighet kan ge effekten av att förmågan för att kontrollera situationen inte fungerar om det nu visar sig att hotet är verkligt. När situationen växer och eskalerar, riskerar organisationen att förlora sitt grepp om händelsen.

När den övervägande delen av beslutsunderlaget är tvetydigt, passar det bättre med att ”agera tidigt istället för att reagera sent”. Agerandet syftar till att vidta de åtgärder som är lämpliga i förhållande till värsta scenariot, men på ett mer återhållsamt sätt. På så sätt kan kontrollen tas över situationen med att höja beredskapen snabbt för att sedan låta den ebba ut succesivt i förhållande till händelseutvecklingen.

Den information som ligger till buds måste identifieras och kategoriseras för att skapa rätt beslutsunderlag. Var kommer informationen ifrån? Vad finns det för tidigare erfarenheter om liknande situationer? Har det skett motsvarande händelser i när- och/eller dåtid?

Genom ett resonerande angreppsätt på problemen under tvetydighet kan förslag på lösning eller förhållningssätt tas fram. På så sätt erhålls en möjlig koncensus avseende vilka beslut som måste tas i en given situation och därmed skapas förmågan att återta kontrollen över situationen.

I framtiden kan beslutsfattarna vid myndigheter och organisationer ges bättre förutsättningar att agera på vad som är fakta och lättare ta kontroll över situationen, i stället för att ”tvingas välja mellan pest och kolera”.

# 5 Diskussion

I denna licentiatavhandling har bland annat förslag till olika modeller gällande systematiskt säkerhetsarbete avhandlats samt hur beslutsfattande kan utföras i förhållande till såväl osäkerhet som tvetydighet baserad på den inkommande beslutsinformationen. För att hantera lägen under osäkerhet och tvetydighet samt att detta identifieras i ett tidigt skede, måste säkerhetsarbetet bli robustare och mer systematiskt i hanteringen. I det proaktiva arbetet med att skapa denna robusthet krävs nya synsätt och metoder för en ökad medvetenhet och förståelse för riskerna att därigenom erhålla tidig indikering. Arbetshypotesen för att uppnå detta, kan utgå ifrån det tidigare beskrivna säkerhetstänk, baserat på Stirling (1999), Klinke och Renn (2001) samt Klinke och Renn (2002).

Genom grundläggande säkerhetstänk kan såväl organisation som medarbetare påverka en uppkommen situation utifrån inarbetade rutiner och framtagna resurser. Exempel på hur detta ska gå till, ges genom de föreslagna modellerna.

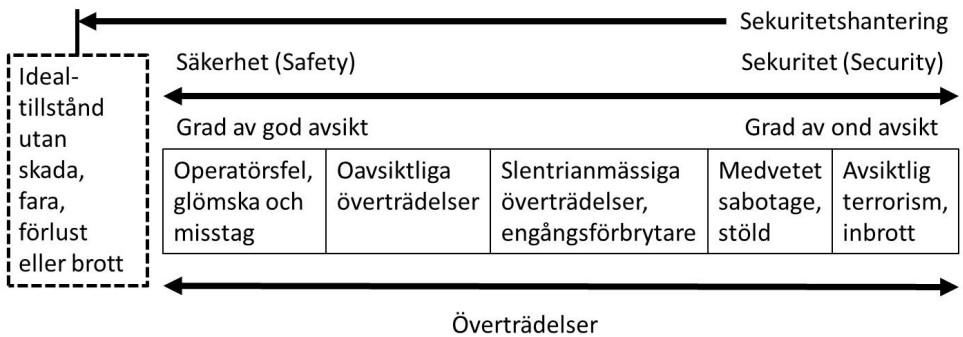
De ingående komponenterna, i de föreslagna modellerna i artikel II, är bland annat hämtade från den brittiska oljeindustrin och har motsvarigheter i flera studier avseende teorier om framgångsrika arbetssätt gällande skydd mot olyckor (Mearns, 1997; Fleming, 2001). Genom att applicera dessa teorier och faktorer i en kontext som spelar roll gällande sekuritetshantering, har en översättning skett.

Skydd mot olyckor och skydd mot brott har till vissa delar samma grund i vad som gäller ”What's in it for me?” och då i avseende gällande, ”kan jag lida skada” alternativt ”kan jag tjäna något på detta”? Sommestad m.fl., (2017) menar att det handlar om upplevd kostnad och nytta för medarbetaren. I det första perspektivet handlar det om att ”jag” som person inte vill råka illa ut, skadas eller rent av att avlida kopplat till en arbetsrelaterad situation (kostnad). Det ger mig möjligheten att avstå från att utföra, till exempel en arbetsuppgift. Om det istället skulle vara så att arbetsuppgiften genererar en fördel för mig som egen person, kanske viljan att utföra den ökar (nytta). Detta förhållande mellan kostnad och nytta kan vara avgörande för hur ”jag” som person agerar vid enskilda tillfällen. Detta kan beskrivas som den drivkraft som får en aktör att utföra något.

Oavsett olyckor eller brott finns det en gemensam nämnare i att människor ofta styrs av ”What's in it for me?”. Det handlar om upplevd kostnad och nytta för medarbetaren (Sommestad m.fl., 2017), som att säkerhet kan vara ett hinder för bekvämligheten. Sommestad m.fl., (2017) pekar då på sannolikheten av att medarbetare inte alltid följer bestämmelser som de anser vara besvärliga. Det kan

röra sig om att bestämmelser är skrivna för organisationen och inte för individen (Sommestad m.fl., 2017). Det kan handla om korridorsdörrar som står öppna även på dagtid för en ökad bekvämlighet, trots att det föreligger stöldrisker. Det kan handla om att personuppgifter skickas öppet via mejl, därför att även enkla krypteringsrutiner upplevs besvärande. Det kan även handla om andra varianter av pragmatiska lösningar som syftar till att hitta genvägar, i syfte att ta sig förbi organisationens kontrollfunktioner.

Med denna licentiatuppsats vill jag bidra till att medvetengöra arbetssättet med robusthet i fokus. I de, till denna uppsats ingående artiklar, har jag gett exempel på olika systematiska modeller och beslutsfattande gällande säkerhetsarbete. Dessa modeller och beslutsfattande utgör grunden för det som jag vill kalla sekuritetshantering eller som det heter på engelska Security Management. Figur 1 beskriver vad sekuritetshanteringens uppgift går ut på i förhållandet mellan säkerhet (safety) och säkerhet (security), det vill säga att arbeta mot ett idealtillstånd utan skada, fara, förlust eller brott. Sekuritet blir därmed det verktyg som behövs för att uppnå idealtillståndet (Littmarck, 2017, personlig kommunikation). Figur 1 är en utvecklad variant på sambandet mellan olika mänskliga avsikter och överträdelser (Lilleby & Egeli, 2014) ur Jore (2017).




**Figur 1**
Sekuritetshanterings uppgift i förhållandet mellan säkerhet (safety) och säkerhet (security)
(Baserad på Lilleby & Egeli, 2014 ur Jore, 2017)

Smith och Brooks (2013:23) uttrycker uppgiften med att uppnå denna nivå som:

> "The security management system needs to use people and resources to achieve and maintain the desired security and, primarily, an organization´s outcome".

Denna definition visar på en viss förväntan om ett önskvärt förhållande, ett slags förväntat idealtillstånd. Det räcker inte bara med att det är en organisation. Med ett systematiskt säkerhetsarbete kan kanske förutsättningar för ett bra säkerhetstänk uppnås. Ett bra säkerhetstänk är även det att betrakta som ett idealtillstånd [jmf. *the desired security*, Smith & Brooks (2013)]. Ett tillstånd som förhoppningsvis

genererar säkerhetsacceptans för det önskade säkerhetsbehovet genom en bra säkerhetskommunikation. På så sätt kan kanske det ovan beskrivna säkerhetstänk (Stirling, 1999; Klinke & Renn, 2001; Klinke & Renn, 2002) uppnås.

De i den här licentiatavhandlingen ingående artiklarna syftar till att ge en grundläggande förståelse för hur ett säkerhetstänk kan tillämpas genom att systematisk arbeta med säkerheten. Modellerna och metoderna syftar till att vara de verktyg som behövs för att skapa medvetenhet (awareness) samt efterlevnad och följsamhet (compliance) hos dem som ska utföra säkerhetsarbetet i det dagliga, det vill säga medarbetarna i organisationen. En fortsatt forskning och utveckling av utbildningar inom disciplinen säkerhetsvetenskap vore därmed önskvärd. Framförallt saknas det utbildning gällande sekuritetsperspektiv på akademisk nivå. Ju fler som kan bidra till denna utveckling desto bättre, vilket skapar förutsättningar för att hantera och stå emot framtida hot och angrepp.

# 6 Slutsatser

Syftet med denna licentiatavhandling är att förstå och förklara delar av säkerhetsarbete och beslutsfattande på vetenskaplig grund för en förbättrad systematik i utförandet samt att resultatet ska vara applicerbart i säkerhetsarbetet vid Lunds universitet och komma till nytta. Licentiatavhandlingen ska även bidra till fortsatt utveckling av begreppet sekuritet och därmed kunna utgöra grund för kommande akademiska sekuritetsutbildningar vid Lunds universitet. Arbetet har utförts genom att koppla sekuritetshanteringen till teorin med de tre indikatorerna - varseblivning, vaksamhet och larm (Agrell, 2005; 2013; 2015) och kategorisera Säkerhetspolisens sju punkter (Säkerhetspolisen, 2015) tillsammans med ytterligare två punkter med resultat av en användbar underrättelsematris.

Med inspiration av de tre nivåerna avseende organisationskultur: artefakter; övertygelser och värderingar; grundläggande antaganden (Schein, 2010; Akselsson, 2014) och genom att koppla dem till teorier om säkra organisationer (Mearns, 1997; Fleming, 2001) har förslag på modeller tagits fram för att beskriva systematiskt säkerhetsarbete inom sekuritet.

Genom att skapa förståelse till hur tvetydighet kan uppstå av för mycket eller för lite fakta i kombination med vissa störningar, medan osäkerhet orsakas av diffusa tolkningar av tidigare kunskaper och erfarenheter (Schrader m. fl., 1993; Klinke & Renn, 2002; O'Hagan, 2006; Uhr & Frykmer, 2015; Port & Wilf, 2017) har problematiken med beslutsfattande under kris visualiserats.

Därmed är delar av mål 1 och 2 uppfyllda. Min förväntan är att återstående delar i forskningsmålet ska komma på plats i den kommande doktorsavhandlingen.

Slutsatsen i fallstudieutvärderingen gällande Thyratronmannen i artikel I, var att om systematiskt säkerhetsarbete hade gjorts redan från början skulle det troligen ha hindrat handeln från att äga rum. Indikatormatrisen möjliggör implementering av systematiskt säkerhetsarbete som ett verktyg för tidig varning och kan användas som en checklista i verifieringsprocessen. Ett bra sekuritetsystem för underrättelse behövs för att upprätthålla beredskap baserat på förståelsen att fel och inkonsekvenser uppträder längs vägen och vad som är värt att reagera på. Detta kan göras med hjälp av ett sådant verktyg. Att arbeta systematiskt innebär att följa matrisen och dess kategorisering. Studiens begränsning till ett fall medför att indikatormatrisen behöver mer utveckling och testas i fler sammanhang för att säkerställa dess validitet.

Det finns en stor vilja hos de säkerhetspersoner, som intervjuades i artikel II, att åstadkomma ett systematiskt säkerhetsarbete. Förutom riskstyrning, förståelse och beteendeförändring, behövs det ytterligare faktorer för att nå framgång i säkerhetsarbetet. På grund av de olika förutsättningar som föreligger vid de olika lärosätena måste det till systematiskt säkerhetsarbete utifrån de givna omständigheter ett lärosäte har för att samtidigt skapa en säker verksamhet. Studiens begränsning till att omfatta knappt hälften av de svenska akademiska lärosätena ger bara en begränsad ögonblicksbild om hur förhållandet kan vara.

Modellen för säkerhetsriskhanteringsprocessen i artikel II (MoSRMP) gör det möjligt för säkerhetschefer att skapa förutsättningar för systematiska säkerhetsprocesser så att alla aktörer i en organisation får samma nivå av säkerhetsaccept, medvetenhet och överensstämmelse. De illustrerade processerna utgör förslag på verktyg för användning i pedagogisk hantering, verktyg för att upprätthålla systematiken i sekuritetshanteringen. Modellens, MoSRMP, begränsning är att den inte är komplett, den är fortfarande i teoretisk fas och kräver validering i praktiken.

I fallen med Jodel-hoten (artikel III) förekommer information som både är osäker (erfarenhetsbaserad) eller tvetydig (dubbelbottnad med inslag av ovidkommande brus). Informationen och de informationsvägar som står till buds kan både vara till hjälp eller orsaka en kris. Slutsaten är att informationen måste identifieras om den är osäker eller tvetydig innan beslut ska tas. Är informationen osäker kan beslutet tas med en avvaktande hållning i förhållande till trovärdighet och sannolikhetsbedömning av eventuell utgång. Är informationen tvetydig kan beslutet tas under konsensus genom att agera tidigt i en viss riktning för att kunna ta någon slags kontroll över situationen. Studiens begränsning är att det teoretiska resonemanget endast är testat på dessa fyra fall av Jodel-hot och behöver prövas i fler sammanhang för att säkerställa dess validitet.

# 7 Bidrag till teori och praktik

Genom kategorisering av Säkerhetspolisens information om hur handel med produkter för dubbla användningsområden har förslag på ett systematiskt arbetssätt medfört att det kan vara enklare att upptäcka framtida försök. Modellen med de tre kategorierna varseblivning, vaksamhet och larm kan appliceras på andra indikationsområden och på så sätt underlätta det systematiska säkerhetsarbetet.

Modellen (MoSRMP) ger förslag på ett förbättrat systematiskt tillvägagångssätt i säkerhetsriskhanteringsprocessen (framledes benämnt sekuritetshantering) med utgångspunkt i ett antal teorier och säkra arbetsplatser. I den här studien är MoSRMP kopplad till svenska akademiska lärosäten, men kan givetvis använda i vilken verksamhet som helst.

Säkerhetsmässigt beslutfattande kan i mångt om mycket upplevas som att göra flertydliga val. Genom att öka förståelsen för vad det är för slags inkommande informationsmaterial som ska ligga till grund för beslut och hur denna information ska hanteras, kan beslutsfattandet underlättas i framtiden. Hanteringen av Jodelhoten är exempel på detta och identifieringen av osäkerhet och tvetydighet i informationen är avgörande för beslutstagandet.

# 8 Fortsatt forskning

Brooks (2009:225) beskriver sekuritetskonceptet enligt följande:

> "There have been a number of studies that have attempted to define the concept of security. However, as past authors have indicated, security is multidimensional in nature and diverse in practice. This diversity leads to difficulty in providing a single all-encompassing definition for the many applied domains of security. Security cannot be considered singular in concept definition, as definition is dependant on applied context […]".

Brooks (2009) pekar på i sin studie om sekuritetskonceptet hur denna kunde utformas och inkluderas i det rådande Australienska ramverket. Motsvarande arbete behövs för att föra in sekuritetskonceptet i en nordisk kontext med början på den organisatoriska nivån för en balans mellan beprövad erfarenhet och vetenskap.

Den fortsatta forskningen bygger på det vetenskapliga studiet av sekuritetshantering för att med hjälp av vetenskapsfilosofi (Persson & Sahlin, 2013; Alvesson & Sköldberg, 2008) och fallstudier förstå och förklara vad sekuritetshantering innebär. Det handlar om att förstå skillnaderna mellan säkerhet och sekuritet, dess betydelser och innebörder, mellanmänskliga relationer enligt Thylefors (2011); Hauge m.fl. (2007; 2010); Göransson m.fl. (2011); Alvesson (2002; 2014); Sahlin (2001); Raineri m.fl, (2011); Dentith m.fl, (2015); Lewis (2004); Alvesson och Sveningsson (2003); Rayner (1997); Mitsopoulou och Giovazolias (2015); Braun och Clarke (2006); Felson och Tedeschi (1993) samt hur acceptansen för sekuritetshanteringen kan uppnås.

För att förklara hur sekuritetshanteringen vid svenska förvaltningsmyndigheter bedrivs, ska uttryck och begrepp i säkerhetpolicys, hur säkerhetsfunktionerna är organisatoriskt placerade samt hur säkerhetschefens roll ser ut studeras och analyseras på vetenskaplig grund. Detta syftar till att skapa en uppfattning om hur verkligheten förhåller sig till vad litteraturen anger som tillämpningsbart enligt Smith och Brooks (2013); ASIS International (2009); Bowin (2002); Olausson och Andersen (2008); Riskhantering - principer och riktlinjer (ISO 31000:2009) samt Wermdalen och Nilsson (2012).

För att förbättra sekuritetshanteringen på vetenskaplig grund ska fallstudier, även de i denna avhandling presenterade, beskrivas mer ingående och kopplas till teorier och metoder. Utgångspunkten för detta arbete är att med inspiration av teori om designlogik (Brehmer, 2008), analysera sekuritetshantering i de tre nivåerna

syfte, funktion, och form, framförallt när det gäller svenska förvaltningsmyndigheters säkerhetsorganisationer.

För närvarande finns det en liten andel forskning inom sekuritetsområdet verksamhetsskydd. Målsättningen är att på vetenskaplig grund förbättra detta verksamhetsskydd för organisation, medarbetare och övriga som behövs för att motverka fara, skada, förlust eller brott, genom att illustrera ett antal användbara modeller. Exempel på förbättringsarbete är att använda modellen för sekuritetshanteringen (MoSRMP) i utbildningsinsatser och låta den studeras utifrån aktionsforskning och genom att tillämpa teorier om lärande organisationer.

Syftet med dessa studier är att klarlägga om MoSRMP är användbar för att generera förståelse och beteendeförändring samt acceptans av säkerhet med en systematisk säkerhetsprocess. Att även tillämpa MoSRMP i andra sammanhang borde vara en intressant utmaning då modellens teoretiska faser därmed skulle kunna utvecklas via validering i praktiken.

# Referenser


Agrell, W. (2005): Förvarning och samhällshot, Studentlitteratur, Lund.

Agrell, W. (2013). Den svarta svanen och dess motståndare: förvarningsaspekter på attentaten i Oslo och på Utøya 22 juli, 2011. Stockholm: Försvarshögskolan.

Agrell, W. (2015). Underrättelseanalysens metoder och problem: Medan klockan tickar-, (2 uppl.), Gleerups Utbildning AB, Malmö.

Akselsson, R. (2014). Människa, teknik, organisation och riskhantering. Institutionen för designvetenskaper, Lunds tekniska högskola, Lunds universitet.

Alvesson M (2002). Understanding organizational culture. London: SAGE.

Alvesson, M. (2014). Kommunikation, makt och organisation: närläsning och multipla tolkningar. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. och Sköldberg, K. (2008). Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-) Leadership in a Knowledge-Intensive Organization, Organization Studies 24, 961-988.

ASIS International, (2009). Organizational Resilience: Security Preparedness and Continuity Management Systems – Requirements with Guidance for Use. ASIS International, Alexandria, VA, USA.

Berger, P. & Luckmann, T. (1967). Kunskapssociologi – Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet. Stockholm: Wahlström och Widstrand.

Bowin, J. (red.) (2002). Handbok i informationssäkerhetsarbete: baserad på standarden SS-ISO/IEC 17799 och SS 62 77 99-2 Ledningssystem för informationssäkerhet. Stockholm: SIS.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology 3(2):77-101.

Brehmer, B. (1992). Dynamic decision making: Human control of complex systems. Acta Psychologica, 81(3), 211–241.

Brehmer, B. (2008). Vad är Ledningsvetenskap? (What is Command and Control Science?), Kungliga Krigsvetenskapsakademien, Stockholm.

Brooks, D. J. (2009). What is security: Definition through knowledge categorization Security Journal 23, 225– 239, United Kingdom: Palgrave Macmillan.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. (2. [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.

Czarniawska, B. och Joerges, B. (1996). Travels of Ideas, i Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.), Translating organizational change. Berlin: de Gruyter.

Dentith, A M., Wright, R R, & Coryell, J. (2015). Those Mean Girls and Their Friends, Bullying and Mob Rule in the Academy, Adult Learnin 26(1):28-34.

Edwards, W. (1962). Dynamic decision theory and probabilistic information processing. Human Factors 4. 59-73.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007). Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad. (3., [rev.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.

Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2015). Handbok i kvalitativ analys. (2., utök. uppl.) Stockholm: Liber.

Felson R B & Tedeschi J T (1993). A social interactionist approach to violence: Cross-cultural applications, Violence and Victims 8(3):295-310.

Fleming, M. (2001). Effective supervisory safety leadership behaviours in the offshore oil and gas industry. Keil Centre, Edinburgh, UK: HSE Books.

FOCUS Project, http://www.focusproject.eu/web/focus/wiki/-/wiki/ESG/Security (hämtad: 2016-12-30)

Göransson, S., Näswall, K. & Sverke, M. (2011). ). Psykologiska perspektiv på hot och våld i arbetslivet, Kunskapsöversikt RAP 2011_07, Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Hauge L J, Skogstad A & Einarsen S (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study, Work & Stress 21:220-242.

Hauge L J, Skogstad A & Einarsen S (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. Scandinavian Journal of Psychology 51:426–433.

Hedin, O. (2000). Tyratronmannen – eller hur en svensk student kunde smuggla kärnvapenelektronik till Iran, artikel i Göteborgs-Posten, 2000-08-19, sid: 33

Hollnagel, E. (2014). Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management [Elektronisk resurs]. Ashgate Publishing Group.

Jodel-app, https://jodel-app.com/, (2017-03-18).

Johansson, C. (2014). Uppdragsforskning, - perspektiv, metoder och förhållningssätt, ur Eksell, J. & Thelander, Å. (red.). Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Jore, S. H. (2017). Safety and Security – Is there a need for an integrated approach? In Walls, Revie and Bedford (Eds.) (2017), Risk, reliability and safety: Innovation theory and practice. Taylor and Francis Group, CRC Press, London,

ISBN 9781138029972. p. 852-859.

Klinke, A., & Renn, O. (2001). Precautionary principle and discursive strategies: Classifying and managing risks. Journal of Risk Research, 4(2), 159–173.

Klinke, A., & Renn, O. (2002). A new approach to risk evaluation and management: Risk-based, precaution-based, and discourse-based strategies. Risk Analysis, 22(6), 1071-1094.

Latour, B. (1986). The powers of association,ur John Law Power Action and Belief London: Routledge & Paul Kegan.

Latour, B. (1993). On Technical Mediation: The Messenger Lectures on the Evolution of Civilazation, Institute of Economic research Working Paper Series, Lund University, ISSN 1103-3010.

Lewis D (2004). Bullying at work: The impact of shame among university and college lecturers. British Journal of Guidance & Counselling 32:281-299.

Lilleby, J. & Egeli, A. (2014). Achieving common ground for safety and security risk analyses using Human Reliability Assessment. Bridging the gap between safety and security risk analysis using Human Factors. NEON-conference, Stavanger, Norway.

Lindberg, K., & Erlingsdottir, G. (2005). Att studera översättningar. Två idéers resor i den svenska hälso- och sjukvården. Nordiske Organisationsstudier, 7(3-4), 27-51.

Littmarck, M. (2017). Högskolan i Skövde, personlig kommunikation.

Mearns, K., Flin, R., Fleming, M. & Gordon, R. (1997). Human and Organisational Factors in Offshore Safety. HSE, OSD Report, Suffolk: HSE Books.

Mitsopoulou, E. & Giovazolias, T. (2015). Personality Traits, Empathy and Bullying Behavior: A Meta-Analytic Approach. Aggression and Violent Behavior 21:61-72.

Möllerström, V. & Stenberg, J. (2014). Diskursanalys som metod inom strategisk kommunikation, ur Eksell, J. & Thelander, Å. (red.). Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

O'Hagan, A. (2006). Uncertain judgements: eliciting experts' probabilities. London; Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

Olausson, M. & Andersen, M. (red.) (2008). Hur säkert är ditt företag?: Säkerhetshandbok för livsmedelsföretag. 1:a rev. uppl. Uppsala: Livsmedelsverket.

Olsson, U. (1997). Folkhälsa som pedagogiskt projekt: bilden av hälsoupplysning i statens offentliga utredningar. Uppsala: Uppsala universitet.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2007). Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv. 2. uppl. Stockholm: Liber.

Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. The academy of management executive, 7(1), 48-59.

Persson, J. och Sahlin, N-E. (2013). Vetenskapsteori för sanningssökare. Stockholm: Fri tanke

Port, D., & Wilf, J. (2017). A Decision-Theoretic Approach to Measuring Security. In Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, 6100-6109.

Raineri. E., Frear, D. & Edmonds, J. (2011). An examination of the academic reach of faculty and administrator bullying. International Journal of Business and Social Science 2(12):22-31.

Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. The Journal of Community & Applied Social Psychology 7:199-208.

Riskhantering - principer och riktlinjer (ISO 31000:2009, IDT) = Risk management - principles and guidelines (ISO 31000:2009, IDT) [Elektronisk resurs]. (1 utg.) (2009). Stockholm: SIS förlag.

Sahlin, N-E. (2001). Kreativitetens filosofi. Nora: Nya Doxa.

Schein, E.H. (2010). Organizational culture and leadership. [Elektronisk resurs]. (4. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Schrader, S., Riggs, William M. & Smith, Robert P. (1993). Choice over uncertainty and ambiguity in technical problem solving, Journal of Engineering and Technology Management, 10, 13-99, Elsevier

Silverman, D. (2011). Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research. 4., [updated] ed. London: SAGE

Smith, C. L. & Brooks, D. J. (2013). Security science: the theory and practice of security. Amsterdam: Elsevier, BH

Sommestad, T., Hallberg, J. & Karlzén, H. (2017). ur Hallberg, J., Johansson, P., Karlsson, F., Lundberg, F., Lundgren, B. & Törner, M. (red), Informationssäkerhet och organisationskultur. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur AB.

Spolander, K. (1983). Bilförares olycksrisker, En modell testad på män och kvinnor. Statens väg- och trafikinstitut, (VTI), rapport 268, Linköping.

Spolander, K. (1987). Ungdomar och trafik, - en mångfasetterad kombination: ur Spolander, K (red). Ungdom och trafik - en omöjlig kombination? Stockholm: Nationalföreningen för trafiksäkerhetens främjande (NTF)

Stadskontoret. (2009) Myndigheternas ledning och organisation, 2009:4, www.statskontoret.se

Statskontoret. (2013), Om offentlig sektor, Stärk kedjan!Erfarenheter från tjugo analyser av statlig styrning och organisering, www.statskontoret.se, Kartläggning och analys av Myndighetssverige

Stirling, A. (1999). On science and precaution in the management of technological risks. Final report of a project for the EC Forward Studies Unit under auspices of the ESTO Network. Report EUR 19056 EN. Brussels: European Commission.

Säkerhetspolisen, (2015), http://www.sakerhetspolisen.se/download/18.1beef5fc14cb83963e7ef4/1440061349472/Ickespridning_broschyr_2015.pdf, (hämtad: 2016-12-30)

The FOCUS PROJECT, http://www.focusproject.eu/web/focus/wiki/-/wiki/ESG/Security (hämtad: 2016-12-30)

Thylefors, I. (2011). Psykosocial arbetsmiljö, 21-68, ur Bohgard, M. (red.). Arbete och teknik på människans villkor. 2. uppl. Stockholm: Prevent

Uhr, C. & Frykmer, T. (2015). Vad är problemet? – Problemförståelse som en del i beslutsfattandet på olika ledningsnivåer, ur Uhr, Christian (red.) Att åstadkomma inriktning and samordning: 7 analyser utifrån hanteringen av skogsbranden i Västmanland 2014. Lund: Avdelningen för riskhantering och samhällssäkerhet, Lunds universitet, Lund, Sweden.

Wermdalen, H. & Nilsson, K. (2012). Säkerhetsboken: utgåva 2.0. (Utök. och rev. utg.) Stockholm: Security Manager


Alla organisationers ledningar vill ha en verksamhet som når upp till det som deras styrdokumenten vill förmedla. Ledningen har med sina säkerhetspolicyer visat sin vilja och avsikt med säkerhetsarbetet och förväntar sig att dessa styrdokument ger resultat. Är det så enkelt? Kan ledningarna bli framgångsrikare gällande efterlevnad? Genom att ta reda på vad säkerhetspolicyer innehåller och om innehållets utformning kan tänkas påverka efterlevnad och om det finns faktorer som kan användas för att nå en framgångsrikare efterlevnad. För att få en hanterbar nivå av säkerhetspolicyer, så behandlar avhandlingen innehållet i säkerhetspolicyer som kan kopplas till verksamhetsskydd vid svenska förvaltningsmyndigheter under regeringen. Målet med forskningen är i denna avhandling att få ökad kunskap om hur säkerhetsledningssystem i form av policy som styrdokument är uppbyggda vid svenska förvaltningsmyndigheter, identifiera generella utvecklingsbehov och utifrån dessa behov föreslå förbättringar. Säkerhetspolicyer behöver vara skrivna på ett sätt att det som skrivs skapar förståelse och acceptans och är begripligt för att uppnå målet med efterlevnad gällande säkerhetsarbetet. Då säkerhetspolicyer kan ses som en ledningsresurs för styrning av medarbetarnas förståelse och acceptans för hur arbetet med säkerhet ska genomföras, kan såväl ledning som medarbetare subjektifieras och subjektspositioneras med inspiration av Michel Foucaults teoretiska utgångspunkter.

Per Gustafson har mer än trettio års erfarenhet av att arbeta med säkerhetsrelaterade frågor och under de senaste åren inom akademin och kommunal verksamhet. Han har även två år i rad, 2015 och 2016, erhållit utvecklingsmedel från Stiftelsen Brand- och livförsäkringsaktiebolags Skånes jubileumsfond för brandskyddstekniska installationer samt åstadkommit ett antal innovationer inom säkerhetsrelaterade tjänster. Att utveckla sekuritetskunskap till ett akademiskt område är även en målsättning.

Printed by Media-Tryck, Lund 2022 NORDIC SWAN ECOLABEL 3041 0903

LUNDS UNIVERSITET

Ergonomi och aerosolteknologi
Institutionen för designvetenskaper
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet
ISBN 978-91-8039-186-3
ISSN 1650-9773
Publication 73