



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Att mäta och bedöma prestation inom rättsväsendet

*En fallstudie om Polismyndigheten i Sverige*

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
VT23  
Kandidatuppsats  
Samuel Göransson 980429  
Zagros Hama 990518  
Handledare: Stefan Tengblad

## **Abstract**

**Background:** The judicial system encompasses various essential functions in society, aiming to maintain law and order. Within this system, numerous organizations operate in diverse and sometimes complex environments, where work tasks and schedules may not always be clearly defined. In such complex settings, measuring and evaluating employee performance can be challenging.

**Purpose:** The purpose of this study is to explore and clarify how the Swedish judicial system, specifically the Police Authority, manages the measurement and evaluation of performance. It also aims to analyze the effects—both intended and unintended—arising from these efforts.

**Method:** The study was conducted using a qualitative research approach within a specific framework. It involved gathering empirical data through semi-structured interviews with employees of the selected study subject, the Police Authority. Additionally, official and internal policy documents were examined to supplement the data collection process.

**Conclusion:** The process of measuring performance within the Police Authority is intricate, and often quantitative measures do not adequately capture the nature of work tasks. Consequently, individual performance assessments rely on qualitative evaluation methods employed throughout the entire authority. There is a need to enhance managers' proficiency in conducting individual performance assessments, possibly through increased training. This would ensure a fairer assessment for employees while minimizing the potential for negative attitudes and other undesirable effects. Improved communication among employees, managers, and between managers themselves would help clarify how performance is measured and valued within the workplace.

**Keywords:** Performance Measurement, Complex Environments, Performance Appraisals, Police Authority, Police, Judicial System, Public Sector

## Sammanfattning

**Bakgrund:** Rättsväsendet består av flertalet viktiga samhällsfunktioner vars mål och syfte är att upprätthålla rättssäkerhet, lag och ordning. Inom dessa råder det flera organisationer som arbetar inom mer eller mindre komplexa miljöer där arbetsuppgifter och arbetsdagar inte alltid är tydligt definierade. Att mäta och bedöma medarbetares arbetsprestation kan, i komplexa miljöer, vara komplicerat.

**Syfte:** Målet med denna studie är att undersöka och redogöra för hur rättsväsendet och Polismyndigheten i synnerhet arbetar med att mäta och bedöma prestation och att analysera de effekter, önskade som oönskade, som arbetet leder till.

**Metod:** Arbetet genomfördes utifrån de ramar som följer med en kvalitativ studie samt genom en abduktiv forskningsansats. Det empiriska materialet har inhämtats genom utförandet av semi-strukturerade intervjuer med medarbetare inom valt studieobjekt för vår fallstudie, Polismyndigheten, samt undersökandet av officiella och interna styrdokument.

**Slutsats:** Arbetet med prestationsmätning inom Polismyndigheten är komplext och det är i många fall svårt att fånga arbetsuppgifterna genom kvantitativa mått. Därför utgår den individuella resultatbedömningen utifrån en kvalitativ bedömningsmatris som är gemensam för hela myndigheten. Chefernas arbete kring individuell resultatbedömning behöver utvecklas, eventuellt genom ökad utbildning kring hanterandet av densamma. Detta för att kunna erbjuda medarbetare en mer rättvis bedömning samtidigt som risken för negativa attityder och andra oönskade effekter bland medarbetare kan minska. Ökad kommunikation mellan medarbetare och chefer samt mellan chefer skulle hjälpa för att tydliggöra hur prestationer mäts och värderas inom arbetsplatsen.

**Nyckelord:** Prestationsmätning, Komplexa Miljöer, Individuell Resultatbedömning, Polismyndigheten, Polis, Rättsväsende, Offentlig Sektor

<b>1. Inledning.....</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problematisering.....	6
1.3 Tidigare forskning.....	8
1.4 Syfte.....	9
1.5 Frågeställningar.....	9
1.6 Disposition.....	9
<b>2. Teori.....</b>	<b>11</b>
2.1 Kritisk diskussion kring den teoretiska referensramen.....	11
2.2 Institutionell teori.....	11
2.3 Prestationsmätning.....	12
2.3.1 Prestationsmätning som styrmedel.....	12
2.3.2 Prestationsmätning inom komplexa miljöer.....	13
2.3.3 Prestationsmätning och oönskade effekter.....	14
2.4 Individuell resultatbedömning (Performance Appraisals).....	14
2.5 Det vardagsnära ledarskapet.....	15
<b>3. Metod.....</b>	<b>17</b>
3.1 Forskningsdesign.....	17
3.2 Forskningsansats.....	17
3.3 Litteratursökning.....	18
3.4 Datainsamling.....	19
3.4.1 Dokument.....	19
3.4.2 Studieobjekt.....	19
3.4.3 Intervjuer.....	20
3.4.4 Intervjuguide.....	20
3.4.5 Genomförande av intervjuer.....	21
3.5 Tolkning av material.....	22
3.6 Kvalitetskriterier.....	23
3.7 Etiska överväganden.....	24
<b>4. Resultat.....</b>	<b>25</b>
4.1 Kort om Polismyndigheten.....	25
4.1.1 Valt studieobjekt.....	25
4.2 Kvalitativa kontra kvantitativa mål.....	26
4.2.1 Medvetenhet om mål och prestationsmått.....	26
4.3 Prestationsmätning inom myndigheten.....	26
4.4 Individuell resultatbedömning (Performance appraisals).....	27
4.4.1 Bedömningsmatris.....	27
4.4.2 Kalibrering.....	27
4.4.3 Medarbetarsamtal.....	28
4.4.4 Kommunikationssvårigheter avseende bedömningsmatrisen.....	29
4.4.5 Sidouppdrag och andra chefers bedömningar.....	29
4.5 Oönskade effekter kopplade till prestationsmätning.....	30
4.6 Ett nära ledarskap.....	31
<b>5. Analys och diskussion.....</b>	<b>32</b>

5.1 Kvalitativa mål.....	32
5.2 Individuell resultatbedömning (Performance appraisals).....	32
5.2.1 Bedömningsmatrisen inom polismyndigheten.....	33
5.3 Oönskade effekter av prestationsmätning.....	34
5.4 Prestationsmätning och ledarskap.....	35
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>36</b>
6.1 Studiens begränsningar och vidare forskning.....	37
<b>Referenslista.....</b>	<b>38</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Rättsväsendet är ett samlingsbegrepp för institutioner som samverkar för upprätthållandet av rättssäkerhet och lag och ordning. Begreppet inkluderar, bland flera, Sveriges Domstolar, Åklagarmyndigheten, Kriminalvården, Advokatsamfundet, Tullverket och Polismyndigheten.

Denna uppsats lägger fokus på Polismyndigheten vilket är Sveriges största myndighet med över 30.000 anställda, myndigheten ansvarar för brottsutredningar, upprätthållandet av lag och ordning, beivrandet av brott samt delar av det brottsförebyggande arbetet.

På senare tid har brottsligheten i Sverige ställt nya utmaningar på rättsväsendets arbete, den ökade efterfrågan på densamma har medfört ett behov av effektiv resursanvändning och kontinuerlig prestationsmätning. Prestationsmätning kan kortfattat beskrivas som den process där organisationer på grupp och individnivå mäts i effektivitet, arbetsprestation och resultat genom olika former av kvantitativa och kvalitativa mått.

Inom komplexa miljöer, det vill säga miljöer där arbetet präglas av varierande arbetsuppgifter, icke-finansiella mål och svårkvantifierbart arbete, såsom de som råder inom Polismyndigheten kan arbetet med prestationsmätning vara utmanande. Att mäta en medarbetares prestation på ett rättvist och för verksamheten meningsfullt sätt kan vara svårt då måtten och målen som arbetas efter inte alltid är självklara eller kvantifierbara (Collier, 2006). Är en högpresterande polis den som åker på tio larm under en dag, eller är det polisen som endast åkt på ett, men som under samma tid lyckats förhindra ett självmord? Arbetet inom Polismyndigheten är inte heller tydligt definierat då arbetspass och arbetsuppgifter kan variera. På individuell nivå är arbetet med prestationsmätning också utmanande inom komplexa miljöer, delvis kan detta bero på att individuella prestationer blir svårare att särskilja från de kollektiva samtidigt som just komplexiteten bidrar till att genomförda mätningar riskerar att påverka beteenden och relationer på arbetsplatsen negativt. Det är i denna typ av miljöer extra viktigt att verktyget för prestationsmätning är anpassat för att identifiera kvaliteten i arbetet (Gomes & Mendes 2013).

Att undersöka hur prestationsmätning mäts, genomförs och värdesätts inom rättsväsendet och dess komplexa miljöer, bidrar till att skapa en förståelse för dess utmaningar och effekter. Samtidigt kan denna förståelse öppna upp för vidare forskning inom fältet och vara ett steg på vägen för en eventuell utvärdering och vidareutveckling av arbetet.

## 1.2 Problematisering

Prestationsmätning och individuell resultatbedömning är centralt inom de allra flesta organisationer. Organisationers strävan efter att bli effektiva och motivera sina medarbetare kan ofta antas vara starkare inom den privata sektorn där det sällan finns utrymme för statliga tillskott till den befintliga budgeten och där målen oftare är av en mer finansiell karaktär. För organisationer som arbetar utefter finansiella mål är användandet och valet av prestationsmätning mer självklar då dessa kan välja att fokusera på mer konventionella kvantitativa mått som är lätta att följa upp (Collier 2006). Inom komplexa miljöer där kvantitativa mått är svåra att applicera blir arbetet mer komplicerat. Prestationsmätning och

målstyrning har på senare tid blivit alltmer vanligt förekommande inom offentlig sektor (Siverbo, Cäker och Åkesson 2019). Detta kan delvis förklaras med att offentliga organisationers arbetssätt och effektivitet historiskt sett kritiserats. Det ansågs att dessa inte arbetar ansvarsfullt med allmänhetens resurser, var för ineffektiva och kostsamma. Som en följd av detta påbörjade offentliga organisationer ett legitimitetsstärkande arbete i form av omorganisationer och implementering av mer affärsmässiga mål och styrningsmetoder. Detta skifte och dessa nya sätt att arbeta på influerades och blev senare en del av det som kom att kallas för New Public Management (NPM) (Brunsson 2006) (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000).

Prestationsmätning inom olika delar av offentlig sektor skiljer sig naturligtvis åt. Det är inte en egen enhet utan utgörs av hundratals myndigheter, regionala och kommunala förvaltningar. Polismyndigheters roll har förändrats med tiden från att enbart arbeta reaktivt till gå över till att även ansvara för det brottsförebyggande och proaktiva arbetet. Tengblad och Andersson (2009) menar att detta skifte är nära sammankopplat med anammandet av NPM inom myndigheten.

Tidigare forskning pekar på att det inom komplexa miljöer såsom den som råder inom polismyndigheter, där arbetet inte sällan utgår ifrån svårkvantifierbara uppgifter, ofta blir att personliga beteenden och egenskaper får utgöra stor roll i arbetet med prestationsmätning och individuell resultatbedömning (Coutts och Schneider 2004). Det är alltså inte omöjligt att arbetet kan präglas av godtyckliga och i vissa fall icke-rättvisande bedömningar, att likartad arbetsprestation bedöms olika beroende på bedömare eller att olika nivåer av prestation bedöms som lika. Inom organisationer med mer komplex och svårbedömd verksamhet är det extra viktigt att den individuella resultatbedömningen baseras på en välfungerande och korrekt prestationsmätning (Gomes & Mendes 2013).

Forskningen har visat att implementerandet av NPM inom offentlig sektor tagits emot och fungerat olika. Enligt Speklé och Verbeeten (2014) är NPM mer lämpligt inom de delar av offentlig sektor där arbetet innebär lättare kvantifierbara uppgifter, tydligt uppsatta mål och tydligt specificerade arbetsuppgifter. Polismyndighetens arbete liknar snarare motsatsen med en komplex målbild och varierande arbetsuppgifter som ofta är svårkvantifierbara. Speklé och Verbeeten (2014) argumenterar för att arbetet med prestationsmätning i en sådan miljö istället behöver vara mer öppen och dynamisk. Det finns alltså ingen universellt optimal lösning för hur arbetet med prestationsmätning inom myndigheter bör utformas. Vid ofullständig prestationsmätning och individuell resultatbedömning kan det ge upphov till flera sorters dysfunktionella beteenden såsom spelmannaskap, målförskjutning och negativa attityder (Merchant & Van der Stede 2017). Dessa är viktiga att undvika, inte minst inom rättsväsendet som fyller en viktig samhällsfunktion, där felriktade beteenden kan göra stor skada för individer och samhället i stort.

### 1.3 Tidigare forskning

Det har gjorts en mängd studier på prestationsmätning inom komplexa miljöer och offentlig sektor. Dock saknas det en enhetlig bild av hur det optimala sättet att arbeta med prestationsmätning ser ut vilket illustreras av att nya system kontinuerligt införs, testas och omformuleras (Speklé & Verbeeten 2014). Speklé och Verbeeten (2014) menar att det är viktigt att prestationsmätningens utformning är verksamhetsanpassad för att leda till de önskade effekterna som mätningarna är tänkta att fylla. I en komplex miljö där det är svårt att mäta faktiskt utfall av individers prestation i kvantifierbara mått, behöver andra metoder för att mäta prestation utvecklas. Deras resultat tyder på att mätmetoder som är nära kopplade till organisationens strategi och visionsarbete kan ge positiva effekter på prestation (Speklé & Verbeeten 2014).

Det har även gjorts många studier på hur prestationsmätning tillämpas inom polismyndigheter. Det blir dock tunnare vid en begränsning till de senaste 10-15 åren. Bland annat återfinns en studie som utfördes på den portugisiska polisverksamheten som påvisar att denna, likt många andra länders polismyndigheter, genomgick en förändring mot en tydligare målformulering gällande effektivitet och proaktivt arbete i takt med införandet av NPM (Gomes & Mendes 2013). Det har också inneburit en förändrad prestationsmätning i form av fler kvantifierbara mått vilket underlättat arbetet med uppföljning och ansvarsutkrävning av chefer, vilket verkar ha gett goda resultat (Gomes & Mendes 2013).

En annan studie som undersöker en liknande förändring fast inom den brittiska polismyndigheten uppmärksammar fler negativa aspekter av att myndigheter inkorporerat ett mer företagsliknande tänk (Butterfield, Edwards & Woodall 2004). De menar att en mer målinriktad verksamhet och ökat ansvarsutkrävande av chefer leder till ett fokus på avdelningens resultat snarare än dess faktiska påverkan på samhället. Detta påverkar också arbetet med prestationsmätning i den grad att den försvårar omvandlingen av övergripande mål och strategier till faktiska kriterier som går att mäta på en individnivå (Butterfield, Edwards & Woodall 2004). Deras resultat pekar på att en omfattande prestationsmätning kan skapa omotiverat merarbete och minska medarbetarnas flexibilitet och handlingsutrymme.

Inom komplexa miljöer pekar forskningen på att det är svårare att skapa förutsättningar för objektiva och välfungerande prestationsmått och resultatbedömningar (Lin & Kellough 2019), istället för faktisk arbetsprestation riskerar fokus oftare istället hamna på att utvärdera och bedöma medarbetares beteenden. Lin & Kellough (2019) återger att beteenden förvisso går att härleda till arbetsprestation men inte i tillräckligt stor utsträckning för att ensamt utgöra ett tillfredsställande bedömningsunderlag. När medarbetares arbetsprestation ska bedömas menar Lin och Kellough (2019) vidare att det är viktigt att arbetet inte enbart utförs i form av ett kort möte mellan chef och medarbetare, med en generell bedömningsmatris och där medarbetaren bara skattas utefter satta kriterier och inte får vidare motiveringar kring hur bedömningen i sig har gått till. Det är viktigt att chefen först och främst är trygg och erfaren i sitt arbete med bedömningar och att medarbetaren blir införstådd i vad det är som mäts och hur mätningens resultat omsätts till de kriterier som råder (Lin & Kellough 2019). Arbetet med individuell resultatbedömning och prestationsmätning får ur ett chefsperspektiv inte



präglas av tidspress eftersom att det då kan leda till godtyckliga och icke-rättvisande bedömningar menar Heneman och Wexley (1983).

En nyligen publicerad forskningsrapport från 2022 (Larsson, Eriksson & Adolfsson 2022) undersöker effekterna av individuell resultatbedömning på medarbetarens motivation i offentlig sektor. En av deras slutsatser gällande hur motivationen påverkas beror till stor del på hur chefen använder sig av mätinstrumenten och hur feedbacken kommuniceras ut. Att utformningen av bedömningskriterierna bör vara tydliga och ge ett bra stöd för dialogen är också viktig för att ge förutsättningar för givande samtal kring medarbetarens prestation (Larsson, Eriksson & Adolfsson 2022). Positiva effekter noterades om bedömningsarbetet pågick under hela året och att konkreta exempel gällande medarbetarens prestation kommunicerades ut. Vidare visade Larsson, Eriksson och Adolfsson (2022) på betydelsen av att målen var väl förankrade hos medarbetarna redan innan samtalet och att de har tid att förbereda sig inför utvärderingen.

## 1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att erbjuda en fördjupad förståelse för hur man inom rättsväsendet använder sig av och hanterar prestationsmätning och individuell resultatbedömning. Ett särskilt fokus har lagts på hur chefer i den operativa verksamheten arbetar med prestationsmätning och använder sig av den som verktyg för individuell resultatbedömning. Med detta avser vi beskriva hur arbetet med prestationsmätning går till och vilka effekter som skapas till följd av utformningen och den faktiska implementeringen av denna.

Vi vill också undersöka om arbetet med prestationsmätning utformats och använts på ett anpassat sätt i just dessa verksamheter som kännetecknas av att vara komplexa i hänseende till att mäta prestationer. På detta vis kan uppsatsen vara ett led i arbetet att skapa en bredare förståelse kring prestationsmätning som verktyg och hur dessa kan hanteras och implementeras i strävan att skapa en mer effektiv och ansvarsfull offentlig förvaltning.

## 1.5 Frågeställningar

- Hur arbetar chefer inom rättsväsendet med prestationsmätning i den operativa verksamheten och vilka funktioner är den tänkt att fylla?
- Hur fungerar arbetet och vilka effekter kan observeras?

## 1.6 Disposition

**Teori:** I det här avsnittet beskrivs den teoretiska referensram vi grundar analysen på och den är indelad i fyra huvudsakliga delar. Inledningsvis diskuteras institutionell teori för att sedan övergå till huvudämnet i uppsatsen: prestationsmätning. Prestationsmätning behandlas utifrån hur det används som ett styrmedel, hur det används i komplexa miljöer och oönskade effekter till följd av prestationsmätningen. Därefter diskuteras individuell resultatbedömning för att sedan avslutas med en redogörelse för vardagsnära ledarskap.

**Metod:** I det här avsnittet beskrivs tillvägagångssätten och de metodologiska val som har gjorts för att svara på frågeställningarna. Först redogörs forskningsdesignen och forskningsansatsen för uppsatsen. Där motiveras valet av en kvalitativ enfallsstudie samt val av studieobjekt. Sedan följer en förklaring över hur litteratur och data har samlats in under arbetets gång. Därefter följer en redogörelse för hur det empiriska materialet analyserades, för att sedan avslutas med en diskussion kring kvalitetskriterier och de etiska överväganden som gjorts.

**Resultat:** I det här avsnittet följer en redogörelse av resultaten från vårt empiriska underlag.

**Analys och Diskussion:** I detta avsnitt förs en diskussion kring hur vårt empiriska underlag kopplas samman med vår teoretiska referensram. Diskussionen ligger till grund för studiens slutsatser.

**Slutsatser:** I detta avsnitt presenteras svaren på uppsatsens frågeställningar och dragna slutsatser. Vidare diskuteras uppsatsens begränsningar och förslag på vidare forskning.

## 2. Teori

### 2.1 Kritisk diskussion kring den teoretiska referensramen

Teoriavsnittet är uppdelat i fyra huvuddelar. Den första delen berör institutionell teori där vi främst fokuserat på att organisationer inte alltid är rationella, att det finns skillnader mellan formella och informella strukturer och hur dessa skulle kunna kopplas till prestationsmätning. Det hade självklart gått att välja andra teorier istället men valet av den institutionella teorin baserades på att den visar på den komplexa verklighet som organisationer befinner sig i och bidrar med ett genomgående kritiskt förhållningssätt som hjälper för att ta reda på hur det verkligen förhåller sig bortanför det formella. Med tanke på att huvudfokus för arbetet är prestationsmätning i den operativa verksamheten har andra delar av institutionell teori som inte är lika relevanta för våra forskningsfrågor prioriterats bort.

Därefter diskuteras kort hur prestationsmätning används som styrmedel för att sedan övergå i en beskrivning av hur prestationsmätning i komplexa miljöer används och vilka utmaningar det medför. För att hjälpa oss att undersöka huruvida arbetet med prestationsmätning leder till de önskade effekterna är det även relevant att teoretisera kring möjliga oönskade effekter. Det finns flera definitioner av dysfunktionella effekter men vi valde Merchant och Van der Stedes (2017) definitioner av tre sorters dysfunktionella beteenden som kan uppkomma till följd av ofullständig prestationsmätning. Deras definitioner är både tydliga och breda vilket ger en bra grund för analysarbetet.

Individuell resultatbedömning eller performance appraisals är en viktig del av att mäta och kommunicera ut prestationer. Inom individuell resultatbedömning finns det flera delar som går att undersöka såsom exempelvis hur utformningen av arbetet har gått till, däremot har vi valt att avgränsa oss till att lyfta en del av den problematik som är kopplad till själva bedömningsprocessen och hur det kommuniceras ut snarare än dess framväxt. Avslutningsvis diskuteras vardagsnära ledarskap som har växt fram till följd av en ny syn på ledarskap vilket skapar en intressant synvinkel att analysera chefskapet utifrån.

### 2.2 Institutionell teori

Institutionell teori är en teoretisk inriktning som fått stort genomslag inom studier av organisationer sedan slutet av 1970-talet (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015). Den motsätter sig den tidigare rådande tanken om att organisationer är rationella. Forskarna menar att alla organisationer i hög grad är påverkade av deras omgivning och de normer som råder i det organisatoriska fält de agerar inom (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015).

En av huvudtankarna innefattar att organisationer består av en formell struktur som berättar hur organisationen arbetar och vilka värderingar de står för. Det är den bilden som kommuniceras utåt och bidrar till att upprätthålla organisationens legitimitet i omvärldens ögon (Meyer & Rowan 1977). Eftersom den formella strukturen hela tiden behöver anpassa sig efter vad som anses vara legitimt och hur de institutionella myterna ser ut i den bransch organisationen opererar inom kan det vara svårt att förena med arbetet mot en effektiv och stabil organisation (Meyer & Rowan 1977). Därför förblir den formella strukturen enbart en

formalitet i många organisationer och det som egentligen styr den operativa verksamheten är den informella strukturen.

Diskrepansen mellan den formella och informella strukturen kallas för löskoppling (Weick 1976). Löskopplingen möjliggör för verksamheten att fortsätta arbeta med frihet och effektivitet internt utan att behöva förändra arbetsrutiner till följd av externa påtryckningar. Faktorerna som avgör om en organisation förblir legitim och konkurrenskraftig handlar främst om hur de hanterar den formella strukturen och den externa kommunikationen (Meyer & Rowan 1977).

En ytterligare effekt av de institutionella ramarna är att organisationer blir mer och mer homogena, detta fenomen kallas isomorfism (Dimaggio & Powell 1983). Det beror på att de institutionella normerna medför att alla organisationer behöver arbeta mot samma mål för att upprätthålla sin legitimitet.

## **2.3 Prestationsmätning**

### **2.3.1 Prestationsmätning som styrmedel**

Prestationsmått, målstyrning och resultat är begrepp som är centrala inom de allra flesta organisationer, framförallt på ledningsnivå (Collier 2006). Genom valet av prestationsmått kan ledningen dessutom styra verksamheten mot eller från en viss riktning, detta tack vare möjligheten att fastställa bedömningskriterier som kräver att arbetet genomförs på ett visst sätt (Kaplan & Norton 1996).

Som styrmedel är prestationsmätning ett viktigt verktyg i syfte att övervaka och förbättra prestationer inom organisationer och företag. Prestationsmätning kan bidra till att utvärdera hur väl arbetslag och individer uppnår sina och organisationens mål. Det kan även utgöra ett beslutsunderlag för frågor som rör personalhantering i form av utbildnings- och utvecklingsbehov samt som underlag vid resursfördelning exempelvis genom användandet av balanserade styrkort (Carmona & Grönlund 2003).

Inom polismyndigheter är det vanligt med kvantitativa prestationsmått och frågor som rör exempelvis hur många brott som klaras upp, hur många gripanden som utförs och hur många larm som går ut (Butterfield, Edwards & Woodall 2004). Ett alltför stort fokus på kvantitativa mått har dock sina risker. Det kan medföra en alltför stor tillit till dessa mått vilket exempelvis kan leda till att de kvalitativa aspekterna av arbetet inte tas i beaktande såsom det proaktiva (Carmona & Grönlund 2003). Det kan också leda till en förenkling av komplexa verksamheter och att en mer kortfattad strategisk planering tar plats före det långsiktiga strategiarbetet.

Denna typ av kvantitativa mått kan skapa en miljö av ”auditing” där Power (2004) argumenterar för att detta, istället för att bidra till en faktisk utveckling av effektiviteten i en verksamhet, bidrar till att upprätthålla en myt om kontroll över verksamheten och att legitimisera densamma.

En viktig aspekt av prestationsmätning som styrmedel är just det faktum att det kan skapas en diskrepans mellan vad som mäts och verksamhetens egentliga mål och syfte. När fokus vilar på kvantitativa mått i en miljö som kan vara mer lämplig för kvalitativa mått kan det bidra till att skapa just denna diskrepans.

### 2.3.2 Prestationsmätning inom komplexa miljöer

Definitionen av komplexa miljöer skiljer sig åt men i detta arbete åsyftas arbetsplatser där bland annat svårkvantifierbart arbete, varierande och inte självklara arbetsuppgifter samt icke-finansiella mål råder. Power (2004) menar att olika organisationers strävan efter att vara effektiva och legitima har lett till en övertro till brukandet och användandet av prestationsindikatorer. Detta har föranlett till det regelbundna skapandet av nya standardiserade mått vars syfte är att översätta kvalitativa bedömningar och mått till kvantifierbara sådana. Arbetet med att försöka skapa kvantitativa mått i miljöer och verksamheter som arbetar med icke-kvantifierbara uppgifter kan leda till en förlust av viss komplexitet i det man avser att mäta (Power 2004), samtidigt har arbetet med kvantitativa mått kritiserats även i icke-komplexa miljöer genom att de ansetts ha ett alltför stort fokus på finansiella mål och för att de ansetts vara mer kortsiktiga i dess utformning vilket tenderat att skada organisationens övergripande välmående (Bourne, Neely, Mills & Platts 2003). Inom polisiära verksamheter belyser Collier (2006) hur olika studier såsom Carmona och Grönlund (2003) pekar på att arbetet med prestationsmätning också tenderar att ställa ett större fokus på de delar av verksamheten som är lättare att mäta vilket exkluderar andra vitala delar.

*In policing studies, concern has been raised about monitoring some easy-to-measure indicators that provided a traditional view of police work while some crucial areas of policing were not measured (Carmona and Gronlund, 2003). - (Collier 2006, s. 165)*

Komplexa miljöer och organisationer kännetecknas ofta av icke-finansiella mål, avseende myndigheter fastställs målen av allmänheten i form av övergripande politiska uppdrag av landets regering och parlament (Bryson 2017), dessa uppdrag översätts ofta till mer konkreta och verksamhetsanpassade mål av myndighetens ledning.

Polismyndigheten kan anses vara ett exempel på en komplex organisation med komplexa miljöer, uppgifterna som utförs är oftast immateriella och svåra att mäta. Det är just svårigheterna att mäta prestation och det faktum att verksamheten till stor del utgörs av svårkvantifierbart arbete som särskiljer organisationen från andra som i sin tur kanske enklare kan mäta prestationer genom konventionella produktivetsmått (Collier 2006). Gomes och Mendes (2013) menar att det i denna typ av organisationer blir extra viktigt att finna prestationsmätningssystem som fångar kvaliteten i arbetet.

Under senare delen av föregående sekel har arbetet med att utveckla nya sätt att mäta prestation varit av stort intresse för att kunna utveckla verksamhetsanpassade verktyg som kan anses vara mer balanserade i dess utformning såsom introduceringen av balanserade styrkort som verktyg för att mäta prestation. Bourne et al. (2003) skriver om dessa nya verktyg och exemplifierar:

*These frameworks overcame many of the shortcomings of traditional financially based accounting systems but, despite criticisms [35], with the recent growth of the concept of*

*measuring the satisfaction of all the stakeholders [36–39] new frameworks are still emerging such as the Performance Prism [40]. - (Bourne et al. 2003, s. 4)*

### **2.3.3 Prestationsmätning och önskade effekter**

De önskade effekterna av prestationsmätning är oftast något i linje med ökad motivation, effektivitet och kontroll över personal och verksamhet (Otley 2003). Dock finns alltid risken för icke önskvärda effekter av mätningarna oavsett om det sker i en komplex miljö eller ej. Vi använder oss av typologin som Merchant och Van der Stede (2017) sammanfattat vilket ger en bra bredd av definitioner för dysfunktionella effekter. De placerar dessa effekter i två huvudkategorier: negativa attityder och dysfunktionella beteenden där den senare kategorin delas upp i målförskjutning och spelmannaskap (Merchant & Van der Stede 2017).

*Negativa attityder* kan bero på en mängd olika anledningar kopplade till frustration, konflikt eller spänningar på arbetsplatsen. De kan uppkomma till följd av att prestationsmätningen upplevs som orealistisk, orättvis, eller att den inte lyckas fånga och belöna anställdas prestationer. Det kan i sin tur leda till att medarbetarna inte känner sig motiverade att jobba hårdare och fortsätta att utveckla verksamheten (Merchant & Van der Stede 2017).

*Målförskjutning* beror på en ofullständig prestationsmätning som inte fångar helhetsbilden i arbetet som utförs. Det kan leda till att personalen enbart fokuserar på att uppnå enskilda mål och mått. En vanlig effekt är att onödigt energi läggs på uppgifter som är suboptimala gentemot verksamhetens övergripande mål (Merchant & Van der Stede 2017).

*Spelmannaskap* beror på en ofullständig prestationsmätning där det skapas incitament för chefer och medarbetare att manipulera resultaten på något sätt (Merchant & Van der Stede 2017). Det kan innebära att det tas genvägar eller att siffrorna manipuleras. Den stora skillnaden mot målförskjutning är att spelmannaskapet föranleds av en aktiv aktör som medvetet försöker tillskansa sig fördelar (Merchant & Van der Stede 2017).

## **2.4 Individuell resultatbedömning (Performance Appraisals)**

Performance appraisals eller individuell resultatbedömning som det kallas på svenska innefattar processen med att omsätta arbetet med prestationsmätning till konkreta bedömningar som kan kommuniceras ut till medarbetare. Det innefattar även värderandet av arbetet med prestationsmätning till faktiska arbetsmiljömässiga åtgärder såsom lönesättning, identifiering av utbildningsbehov och utveckling.

De allra flesta medarbetare och chefer inom olika organisationer är missnöjda med just deras verksamhets arbete med prestationsmätning (Smith, Millberg & Burke 1996) och anser att det inte är ett helt oproblematiskt inslag på arbetsplatser. Coutts och Schneider (2004) skriver om hur arbetet med individuell resultatbedömning inom polismyndigheter skulle kunna bidra till god personlig utveckling hos medarbetare – om det fungerar. När det inte fungerar skapar det däremot förvirring, och felriktat fokus.

*The failure of many police departments to implement sound, well-established performance appraisal practices undoubtedly has negative consequences for the individual employee. It*

*can be argued that employees have a right to expect accurate, meaningful, and timely feedback on how well they are performing and that supervisors are obligated to assess important, job-related aspects of the performance of employees, inform them of their standing, and counsel them on shortcomings and ways of improvement. By reinforcing strengths and identifying weaknesses, performance appraisals can contribute significantly to employee development (Kluger and DeNisi, 1996). Thus, without appropriate evaluation and feedback mechanisms, employees are denied a standardized and objective basis for maintaining or redirecting their work efforts. – (Coutts & Schneider 2004, s. 77)*

I sin studie om prestationsvärdering inom polismyndigheter återger Coutts och Schneider (2004) att medarbetares beteenden och personliga egenskaper i allt större utsträckning tagits i beaktande vid bedömningsarbetet och detta bekräftas av Schmidt (2018) som menar att det än idag är vanligt att medarbetares personliga egenskaper får ett stort utrymme vid värderandet av dennes prestation på arbetsplatsen. Enligt Coutts och Schneider (2004) råder det vid arbetet med individuell resultatbedömning delade meningar kring huruvida fokus bör läggas på medarbetares personliga egenskaper eller inte. Att personliga egenskaper får ta plats behöver inte nödvändigtvis vara något negativt, däremot kan det finnas risker med att bedömningarna inte blir rättvisa exempelvis om två medarbetare som presterar på samma nivå bedöms olika på grund av att den ena är mer extrovert än den andra. Enligt Lin och Kellough (2019) är ett fokus på beteenden i bedömningsarbetet ett resultat av en bristfällig bedömningsmatris, även om beteenden kan ge en indikation på arbetsprestation går det inte direkt att koppla till densamma.

För att den individuella resultatbedömningen ska fungera på ett optimalt sätt menar Lin och Kellough (2019) att det är avgörande att chefer får stöd från verksamhetens ledning i sitt arbete. När ledningen är inblandad i arbetet visar det på att bedömningsarbetet värdesätts inom organisationen. Avsaknad av stöd från ledningen bidrar till svårigheter att utföra bedömningsarbetet på ett fullgott vis och begränsar chefers möjligheter till att göra rättvisa och objektiva bedömningar, något som kan underminera hela arbetet med individuell resultatbedömning (Lin & Kellough, 2019)

## **2.5 Det vardagsnära ledarskapet**

Vår studie ämnar att undersöka hur chefer inom rättsväsendet använder sig av prestationsmätning och individuell resultatbedömning för att följa upp medarbetarnas prestationer. Enligt Staples (2001) har ledarskap en direkt inverkan på medarbetares prestation och kvaliteten på arbetet med prestationsmätning. En geografisk närhet mellan chefer och medarbetare skulle exempelvis kunna bidra till att öka medarbetarens prestation och skapa ett mer omfattande underlag för chefer under arbetet med att bedöma medarbetarnas prestation (Staples 2001).

För att skapa en bättre förståelse för chefers roll och inverkan kommer vi introducera begreppet vardagsnära ledarskap. Det är en ledarskapsteori som växt fram till följd av att både synen och kraven på ledarskap har förändrats framförallt i västvärlden (Ekman 2003). Det sker på många plan en förskjutning från en heroisk ledarskapssyn som kännetecknas av en stark hierarkisk ledare som pekar med hela handen och basunerar ut ordrar (Grint 2010). Numera premieras andra ledaregenskaper, såsom ödmjukhet, inlyssnande och att skapa

engagemang hos medarbetarna (Grint 2010). Det menar Ekman (2003) dels beror på en ökad individualisering i samhället och att människor ställer nya krav på sina arbetsplatser. Frihet och flexibilitet är nya ledord för organisationer och det förutsätter ett nytt sätt att se på ledarskap där det upplevda maktavståndet mellan chef och medarbetare minskar (Ekman 2003).

Ovan nämnd utveckling har lett fram till det vardagsnära ledarskapet som kännetecknas av ett närvarande ledarskap som är högst delaktig i verksamhetens dagliga arbete. Det innebär att chefskapet till stor del utförs genom små vardagliga handlingar och genom den dagliga och spontana kommunikationen. Att skapa goda relationer till medarbetarna och att vara en del av arbetslaget tillhör också det vardagsnära ledarskapet (Ekman 2003). Enligt Kelley och Kelloway (2012) förmedlar spontan kommunikation på arbetsplatsen mellan ledare och medarbetare en känsla av att medarbetaren är viktig för verksamheten och kan på lång sikt bidra till att påverka medarbetarnöjdheten och motivationen positivt. Det finns stora likheter mellan den vardagsnära ledaren och en postheroisk ledarskapssyn som har växt fram som en motreaktion till en auktoritär ledarstil (Grint 2010). Den nya synen på ledarskap kan även ses som en följd av en förändrad arbetsmarknad där majoriteten jobbar inom tjänsteverksamheter som ställer högre krav på ansvarstagande hos den enskilda medarbetaren, men samtidigt skapar en större frihet för individen (Ekman 2003).

En av chefens främsta uppgifter är att agera stöttande och att möjliggöra för medarbetarna att utföra sitt arbete. Genom att anta en mer coachande roll med kontinuerlig kontakt med sin personal kan chefen utöva inflytande på ett mer informellt sätt. Alvesson och Sveningsson (2003) belyser betydelsen av en närvarande ledare som deltar i de vardagliga aktiviteterna och de informella samtalen. Ekman (2003) menar också att det är nödvändigt för en chef att vara närvarande i den informella strukturen och visa intresse för sina medarbetare för att utföra ett effektivt ledarskap. Det går inte att förlita sig på att enbart formell kommunikation och olika styrdokument ska fungera tillräckligt vägledande på mer komplexa arbetsplatser (Ekman 2003).



## **3. Metod**

### **3.1 Forskningsdesign**

Ett av arbetets frågeställningar är: Hur arbetar chefer inom rättsväsendet med prestationsmätning? För att besvara frågan studerades hur eventuella mått implementeras, följs upp och vilka effekter det leder till. Vårt arbete är av en undersökande karaktär och ämnar att besvara frågan "hur". När det gäller att undersöka komplexa sociala företeelser och att besvara "hur" frågor lämpar sig fallstudier väl (Yin 2007). Därför valde vi att utföra en fallstudie som är en frekvent använd metod inom samhällsvetenskaplig forskning. En fördel med fallstudier är att det ger möjligheten att fördjupa sig inom en specifik verksamhet vilket också ökar möjligheten att återge en mer rättvisande bild av komplexiteten i det som undersöks (Yin 2007). Det finns ett värde i att undersöka enskilda fall och utifrån dessa kunna dra lärdomar på ett mer generellt plan (Flyvbjerg 2006). Inom ramen för uppsatsens tidsomfång resonerades det att det är mer givande att fokusera på en ordentlig enfallsstudie som ger en god och representativ bild av verksamheten snarare än att utföra en flerfallsstudie som på grund av tidsbrist riskerar att endast skrapa på ytan.

Fallstudien utfördes på en sektion inom Polismyndigheten, för att studera hur cheferna tillämpar prestationsmätning och vilka funktioner den är tänkt att fylla på arbetsplatsen. Vidare undersöktes även huruvida det befintliga arbetet med prestationsmätning fungerar och vilka effekter den leder till. Vi menar att Polismyndigheten, som utgör en stor del av rättsväsendet i Sverige, behöver hantera en komplex verklighet när det kommer till att mäta polisanställdas prestationer. Sektionen som vi valde att studera är en händelsestyrd jourverksamhet vilket gör det svårt att förlita sig på konventionella mått då krav på arbetsuppgifter kan skilja sig mellan arbetspassen. Valet beror dels på ett bekvämlighetsurval då en av uppsatsens författare arbetar inom Polismyndigheten vilket därmed underlättar arbetet med att hitta intervjupersoner. Vi är medvetna om att det kan skapa frågor kring opartiskheten i rapporten. Vi kan dock fastslå att uppsatsen skrivs ur ett vetenskapligt syfte och att det inte finns några incitament för rapportens författare att framställa Polismyndigheten i god dager. Gruppens andra medlem som inte har någon koppling till Polismyndigheten bidrar också till att upprätthålla en god balans i rapportskrivandet. En vidare diskussion i relation till intervjupersonerna förs under avsnitt (3.4.3).

### **3.2 Forskningsansats**

Studien följer karaktären av en kvalitativ studie där fokus ligger på människors formuleringar och beskrivningar snarare än rena siffror och statistik. En kvalitativ studie möjliggör för mer djupgående analyser och att undersöka saker under ytan (Alvehus 2013). En kvantitativ studie passar bra för grundläggande frågor och där man ämnar att samla in ett stort material. Dock anser vi att våra frågeställningar kopplade till prestationsmätningar inom rättsväsendet är av en mer komplex karaktär och därför föll valet på en kvalitativ studie. Det ger oss möjligheten att gå på djupet med våra undersökningsobjekt. Dessvärre blir effekten att urvalet behöver begränsas till ett färre antal personer. Men vi anser att en mer ingående

förståelse kommer generera mer insiktsfulla lärdomar om hur prestationsmätning används och vilka effekter det får för verksamheten.

Studien har utförts utifrån en abduktiv forskningsansats vilket är en kombination av deduktion och induktion. Deduktion innebär att man utgår från ett teoretiskt perspektiv och testar om de stämmer överens med objektet som undersöks (Bryman & Bell 2017). Den induktiva forskningsansatsen kännetecknas av ett motsatt tankesätt där man drar generella slutsatser utifrån det empiriska materialet (Bryman & Bell 2017). Det finns för- och nackdelar med bägge utgångspunkter, där vi ämnat att ta vara på fördelarna i att ha en teoretisk bas inför intervjuerna men samtidigt vara öppna för att inte låsa fast oss vid teorier som inte berörs i det empiriska materialet. Exempelvis har den institutionella teorin funnits med under hela arbetets gång och på sätt och vis fungerat som glasögonen genom vilket det empiriska materialet analyserats utifrån. I kontrast implementerades teoriavsnittet kring det vardagsnära ledarskapet efter att flera intervjupersoner berört ämnen som kunde kopplas till ett vardagsnära ledarskap. En fördel med det abduktiva arbetssättet är att både teorierna och det empiriska materialet får möjlighet att forma varandra och därmed kan leda till djupare insikter (Alvehus 2013).

### 3.3 Litteratursökning

Litteratursökningen genomfördes med hjälp av en kombination av olika databaser tillhandahållna av Göteborgs Universitet, två exempel på databaser som flitigt använts är Scopus samt Business Source Premier. Databaserna var arbetets huvudsakliga källa till relevant litteratur då dessa innehar ett stort omfång av ämnen och discipliner vilket möjliggjorde för säkerställandet att litteraturen som användes både var uppdaterad och ”peer-reviewed”.

Avseende valet av vetenskapliga artiklar har hänsyn tagits både till utgivningsdatum, samt författare, detta för att se till att informationen är relevant idag men också för att identifiera olika förändringar och trender inom forskningsområdet. Utöver detta har arbetet även tagit hänsyn till antalet gånger en text har citerats vidare i andra arbeten, ju högre desto större legitimitet har texten givits. Givetvis behöver inte antalet gånger en text blivit citerad, nödvändigtvis peka på om en text är bra eller inte, däremot kan det ge en indikation på vilka studier som har varit mer inflytelserika inom forskningsområdet och därmed vara mer läsvärda.

Arbetet har även inhämtat litteratur i form av kursböcker såsom den av Alvehus skrivna kursboken: ”*Skriva uppsats med kvalitativ metod*” (2013) vilket varit till stor hjälp i formandet av arbetet och dess vitala delar. Samtliga kursböcker har införskaffats genom de universitetsbibliotek som Göteborgs universitet förfogar över.

Sökningsförfarandet avseende databaserna genomfördes genom användandet av relevanta sökord och fraser enligt exempel nedan:

#performance management, #police AND performance management OR performance measurement #police AND performance measurement, #performance appraisal, #complex AND performance management, #complex AND public sector AND performance measurement

### **3.4 Datainsamling**

Under arbetets gång har data och material inhämtats genom bland annat tolv semistrukturerade intervjuer, vilket enligt Alvehus (2013) är det vanligaste tillvägagångssättet inom kvalitativa undersökningar. Intervjuerna genomfördes med sex gruppchefer, fyra medarbetare och två stationsbefäl. Dessa har genomförts i syfte att identifiera hur prestationsmätning och individuell resultatbedömning används och uppfattas i praktiken. Utöver detta har även dokument inhämtats från polismyndigheten, däribland en bedömningsmatris och underlag för utvecklings- och lönesamtal. Primärt har datainsamlingen som nämnt skett genom intervjuer. Enligt Bryman och Bell (2017) är intervjuer en central del av de flesta kvalitativa forskningsstudier tack vare att dessa möjliggör en djupare förståelse för respondenternas svar samtidigt som det bidrar till en ökad flexibilitet i frågeställandet genom bland annat möjligheten till följdfrågor beroende på konversationens inriktning.

#### **3.4.1 Dokument**

I syfte att fördjupa kunskaperna inom Polismyndighetens arbete med prestationsmätning och i syfte att ta reda vad för underlag som används för att värdera medarbetarnas prestationer har olika officiella dokument inhämtats. Dokumenten som inhämtats är en bedömningsmatris för individuell resultatbedömning, dialogstöd för avstämningssamtal och ett strategidokument för polismyndighetens övergripande mål. Dessa underlag har använts i syfte att säkerställa att intervjufrågorna är relevanta och för att efter genomförd intervju undersöka till vilken grad medarbetarnas upplevelser av prestationsmätning går att koppla till de olika styrdokumenterna.

#### **3.4.2 Studieobjekt**

Tidigt under arbetet bestämdes vilket fallstudieobjekt studien skulle baseras på. Motiveringen till valet av Polismyndigheten baserades på att organisationen ansågs vara lämplig med hänsyn till studiens huvudsakliga frågeställningar. Det finns flera studier, bland andra Collier (2006) som lyfter just komplexiteten som råder inom polismyndigheter kopplat till prestationsmätning. Sektionen som valts ut inom Polismyndigheten är av en operativ och händelsestyrd karaktär vilket inte direkt följer fasta rutiner och uppgifter, dessa kan variera beroende på hur polisens övriga verksamhet ter sig såsom antal gripanden och liknande åtgärder.

Lämpligheten grundar sig också i att sektionen dels är en del av rättsväsendet samt också att myndigheten i stort innehar mycket av den komplexitet gällande prestationsmätning (Gomes & Mendes 2013) som arbetet ämnar undersöka. Polismyndigheten är även en intressant organisation i andra hänseenden då det generellt finns ett stort allmänintresse för denna i och med dess viktiga samhällsfunktion och det faktum att det är Sveriges största myndighet (Statskontoret 2022).

Arbetets intervjuer, vilket beskrivs mer i avsnitt 3.4.3, utgick från medarbetare på olika nivåer inom en sektion. Intervjupersonerna innehar tjänster både med och utan personalansvar, på detta vis kan man få en bättre överblick av hur bland annat ledarskapet är format inom organisationen och hur den upplevs av medarbetarna (Alvehus 2013). Icke-kvantifierbart arbete, som polismyndighetens verksamhet till stor del består av, kräver enligt Gomes och Mendes (2013) tydliga system för att mäta prestation i syfte att motverka alltför abstrakta mål och oklara tolkningar av dessa. Med hjälp av dokumenten som funnits att tillgå, och som beskrivits tidigare, har arbetet kunnat lägga stor vikt på att undersöka hur individuell resultatbedömning och prestationsmätning går till. Arbetet undersöker även hur prestationsmätning värderas och till vilken grad medarbetare och chefer innehar en samsyn kring hur arbetsinsatser värderas och premieras.

### 3.4.3 Intervjuer

Valet av intervjupersoner och sektion inom Polismyndigheten grundade sig bland annat ur ett bekvämlighetsurval, där den geografiska närheten till platsen, ingångar och kontakter till intervjupersonerna legat till grund för beslutet. Riskerna med ett bekvämlighetsurval är enligt Alvehus (2013) att forskningsfrågorna anpassas till tillgängliga intervjuobjekt. Arbetet har tagit hänsyn till dessa risker och medvetet försökt undvika en alltför stor anpassning av forskningsproblem och forskningsfrågor efter tillgängliga intervju- och studieobjekt. Samtidigt är det även viktigt att ha en rimlig målsättning gällande forskningsfrågor utifrån rådande begränsningar i form av tid och resurser.

Utöver ett bekvämlighetsurval har även ett strategiskt urval tillämpats i syfte att balansera valet av intervjupersoner till olika befattningar inom sektionen, detta i syfte att få svar på intervjufrågorna ur olika perspektiv, medvetna om riskerna som Alvehus (2013) lyfter om att bli ”för strategisk” (Alvehus 2013, s. 67) genom att exempelvis endast intervjua personer med specifika erfarenheter och roller. För att motverka denna risk har arbetet som nämnt fokuserat på intervjupersoner med en blandning av roller såsom gruppchefer med personalansvar och medarbetare utan personalansvar. Studien har haft för syfte att få en djupare inblick i anställdas upplevelser ur olika perspektiv. Samtidigt har vi tagit höjd för risken med att enskilda medarbetare eller chefer svarar på frågorna ur ett egenintresse av att upprätthålla en viss bild av verksamheten och organisationen, för att agera lojalt gentemot sin arbetsplats (Alvesson 2003) utan att beskriva hur den de facto ser ut i praktiken. Detta kan kopplas till organisationers formella och informella strukturer där en bild speglas utåt mot utomstående parter medan en annan bild speglas inom organisationen (Meyer & Rowan 1977).

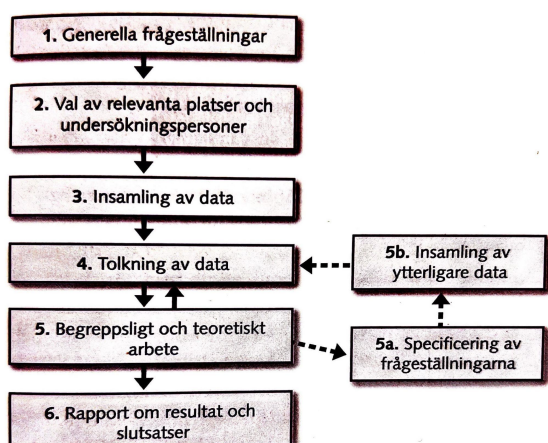
### 3.4.4 Intervjuguide

Intervjuerna har genomförts med fyra huvudsakliga teman i fokus där vardera tema lyfter en rad olika frågor inom ramen för ämnet, samtliga ämnen är kopplade till arbetets huvudsakliga frågeställningar. Dessa har varit: ”*Allmänt om prestationsmätning*”, ”*Individuell resultatbedömning*”, ”*Personligt om prestationsmätning*” och ”*Oönskade effekter*”. Utöver dessa har några inledande frågor, där intervjupersonen får beskriva sig själv, ställts i syfte att

göra intervjupersonen bekväm med intervjun och för att skapa en avslappnad miljö för intervjupersonen där denna ska uppleva att den kan prata öppet.

Intervjufrågorna grundade sig i huvudsak på öppna frågor som gav utrymme för varierande svar och sådana som kanske inte varit förväntade (Bryman & Bell 2013). Slutna frågor kan leda till att respondenter riskerar att ledas in i en viss typ av tankar och svar och detta skulle kunna orsaka kunskapsluckor vid analys och tolkning av svaren. Då arbetet fokuserar på chefers och medarbetares upplevelser, inte definitiva och objektiva fakta, av prestationsmätning på arbetsplatsen var valet av öppna frågor enkel. Valet att hålla intervjun semi-strukturerad möjliggjorde även för avvikelser från intervjuguiden och för fler följdfrågor om det kunde antas leda till mer utförliga, och för studien relevanta svar.

Arbetets teman kom till genom att först studera den litteratur som råder inom det aktuella ämnet för att sedan undersöka om dessa stämmer överens med intervjupersonernas upplevelser. Frågor som ställts under respektive tema har varierat och anpassats utefter intervjupersonens roll. Vid en intervju med en chef med personalansvar har exempelvis ett större fokus lagts på dennes arbete med att mäta medarbetares prestation medan det i fallet med medarbetare funnits ett större fokus på frågor som rör medarbetarens personliga upplevelser av hur dess egna prestation mäts. Arbetet med intervjuer har utgått ifrån Bryman och Bells (2013) sammanställning av de huvudsakliga stegen i en kvalitativ undersökning där studien likt, vad som redovisas punkt 5a. och 5b. i figur 1.1, först valt att hålla ett antal intervjuer. Intervjusvaren analyserades och senare genomfördes en behovsprövning om huruvida det funnits något behov av att specificera frågeställningarna inför kommande intervjuer. Frågeställningarna korrigerades och anpassades under arbetets gång inför fler intervjuer, för att intervjupersonen lättare skulle förstå frågan. Dessa gjordes även mindre formella samtidigt som respondenterna även fick en mer utvecklad bakgrund till studiens syfte, detta för att minimera risken för missförstånd under intervjun.



Figur 1.1 (Bryman & Bell 2013, s.395)

### 3.4.5 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes till största del på intervjupersonernas arbetsplats. Då denna aktuella byggnad är ett skyddsobjekt var möjligheten att genomföra intervjuerna inne i verksamheten inte möjlig utan intervjupersonens behov av att ”skriva in” arbetets författare

hos skyddsvakterna. För att bibehålla normal maktbalans och för att undvika att indirekt hamna i beroendeställning hos intervjupersonerna valdes istället att intervjuerna skulle hållas i byggnaden men utanför det så kallade ”skalskyddet”, där det inte krävdes någon särskild behörighet för att komma in. Ett fåtal intervjuer genomfördes via länk genom programmet ”Zoom” av logistiska eller tidsmässiga skäl från intervjupersonens håll. Samtliga digitala intervjuer genomfördes utan utomståendes närvaro och utan några avsevärda tekniska problem vilket bidrog till att bibehålla en god kvalitet på samtalet relativt de intervjuer som skedde på plats.

Intervjupersonerna intervjuades enskilt för att minimera risken att svaren på något sätt skulle komma att påverkas av andras närvaro och majoriteten av intervjuerna tog mellan 40-60 minuter, samtliga intervjupersoner blev informerade om att de när som helst kunde avbryta intervjun och att de var fria att disponera svarstiden hur de än önskade. Intervjupersonerna blev också informerade om att samtliga intervjupersoners identiteter är anonyma och att intervjuerna, endast i syfte att plocka relevanta citat för studien, spelas in och transkriberas. Det kommunicerades ut innan intervjun att citat som kunde uppfattas vara kontroversiella skulle kontrolleras med intervjupersonerna innan publicering. Då ett antal av intervjupersonerna är kollegor till en av arbetets författare undvek denne vissa frågor såsom exempelvis frågan om hur en vanlig dag på jobbet ser ut, detta eftersom att det kan framstå som mindre seriöst eller ironiskt om denne ställer en fråga vars svar han redan besitter. Vi informerade även intervjupersonen återigen om deras anonymitet för att minimera risken för oärliga svar som skulle kunna ges till följd av att en av författarna arbetar på samma arbetsplats. Ur ett frågeställarperspektiv upplevdes respondenterna avslappnade och genuina i deras svar, det kan dock aldrig med säkerhet avgöras huruvida eventuell information utelämnats under intervjuens gång

### **3.5 Tolkning av material**

Inom kvalitativ forskning finns det få fasta ramar för hur tolkning och analys ska konstrueras utan det stora ansvaret ligger på forskaren att själv utforma sin analysprocess (Yin 2007). Vi har dock tagit inspiration från Jacobsen (2002) där han beskriver ett tillvägagångssätt innehållande tre olika analysmetoder i processen. Dessa metoder är systematisering, kategorisering och kombination. Utifrån de stegen har vi kunnat skapa en klarare struktur över det empiriska materialet.

Det första steget efter att intervjuerna avslutades var att en transkribering av intervjun gjordes via en transkriberingstjänst online. Transkriberingarna var inte felfria men gav en tillräckligt rättvisande bild av vad som sades för att det skulle vara användbart vid urskiljandet av de delar av intervjuerna som var mest, relativt arbetets frågeställningar, ändamålsenliga. För att spara tid renskrevs enbart de delar av intervjumaterialet som vi ansåg vara intressanta och användbara för att besvara våra frågeställningar.

Därefter bearbetades materialet i omgångar genom att både lyssna och läsa igenom intervjuerna, för att skapa ett bättre helhetsperspektiv över intervjumaterialet. I denna process noterades och färgkodades intressanta delar av det empiriska materialet utifrån dess relevans

för arbetet, andra delar som saknade relevans för våra frågeställningar prioriterades bort. Den delen av processen faller in under Jacobsens (2002) definition av analysstegen systematisering och kategorisering. Detta steg är helt nödvändigt för att göra datamaterialet mer överskådligt och lätthanterligt (Jacobsen 2002). Kategorierna som illustrerades av olika färger underlättade arbetet med empiri och analys där relevanta delar för varje tema enkelt kunde identifieras.

Kombinationsprocessen innebär att gå djupare än vad som explicit sagts genom att även ta hänsyn till och analysera svaren utefter kontexten i samtalet och hur intervjupersonen formulerat dem (Jacobsen 2002). I det här steget ingår också en vidare tematisering och att leta efter samband och motsägelser i datamaterialet (Jacobsen 2002). Dessa tre metoder varvades under analysarbetet allt eftersom fler intervjuer genomfördes och intervjumaterialet bearbetades flera gånger.

### **3.6 Kvalitetskriterier**

All forskning behöver bedömas på ett rättvisande sätt vilket är svårt speciellt när det kommer till kvalitativ forskning. För att granska kvantitativ forskning används generellt sätt begreppen reliabilitet, validitet och överförbarhet (Bryman & Bell 2013) (Lind 2019). Dessa begrepp används inte i lika stor utsträckning när det gäller forskning av mer kvalitativ karaktär som ofta baseras på ett mindre urval och där det sällan finns en exakt sanning. Vanligtvis diskuteras kvalitativ forskning istället med orden autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet (Lind 2019).

Begreppet autenticitet syftar på äktheten i dataunderlaget och att den återgivits på ett sanningsenligt sätt i rapporten (Lind 2019). För att uppnå detta kvalitetskriterium har vi arbetat med triangulering, vilket innebär att vi samlat in data på olika sätt. Främst genom intervjuer med tolv anställda inom den valda sektionen hos Polismyndigheten. Intervjupersonerna är en kombination av chefer och medarbetare för att belysa hur arbetet med prestationsmätning fungerar och om bilden är enhetlig från både chefernas och medarbetarnas perspektiv. Utöver det har även dokument och andra nedskrivna styrmedel legat till grund för analysen.

Pålitligheten hos rapporten fokuserar på att forskningsmetodikerna ska vara korrekt genomförd och transparent återgiven för att läsaren ska förstå hur arbetsproceduren gått tillväga (Lind 2019). I vår strävan efter att genomföra en korrekt och transparent studie har vi noga beskrivit alla steg i vår forskningsmetodik i metodkapitlet. Vi har även försökt att kritiskt granska varje steg i vår arbetsprocess under arbetets gång såväl som under rapportskrivandet. Uppsatsarbetet har skett i nära samarbete med en erfaren handledare på området som har fungerat som ett bollplank under arbetets gång.

Träffsäkerhet åsyftar om studieobjekten och det insamlade datamaterialet är användbart för att besvara forskningsfrågorna (Lind 2019). Vidare är träffsäkerheten viktig för att slutsatserna ska kunna bidra till att öka kunskapen inom forskningsfältet utöver det specifika fallstudieobjektet. Det går självklart inte att argumentera för att vår studie och val av sektion

är en exakt representation för alla delar av rättsväsendets arbete. Däremot anser vi att den inneboende komplexiteten gällande måluppfyllelse och krav från diverse aktörer skapar en liknande problematik när det kommer till prestationsmätning. Därför menar vi att det med försiktighet går att dra lärdomar från hur chefer arbetar med prestationsmätning inom Polismyndigheten som kan vara andra chefer och medarbetare inom rättsväsendet till gagn.

### **3.7 Etiska överväganden**

Under arbetets gång har de fem etiska regler som Bryman och Bell (2013) lyfter tagits i beaktande såsom *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitets- och anonymitetskravet*, *nyttjandekravet* och *falskaförspögelningar*. Intervjupersonerna har innan intervjuerna blivit informerade om studiens syfte och frågeställningar. Dessa har även informerats om att de när som helst under intervjuens gång har rätt att avbryta, utan att behöva nämna några skäl till detta samt att deras identitet hålls skyddad utanför arbetet. Ingen utom arbetets författare känner till intervjupersonernas identitet och vid händelse av att eventuella citat skrivs ut är det endast deras arbetstitel (exempelvis *Gruppchef 1 / Medarbetare 3*) som kommer att publiceras. All information som samlades in genom intervjuerna kommer enbart att användas i forskningssyfte för denna aktuella studie och kommer inte att sparas för framtida forskningsändamål. Det har slutligen även framgått tydligt hur ramen för arbetet sett ut och ingen ”*falsk eller vilseledande information om undersökningen*” (Bryman & Bell 2017, s. 137) har förmedlats.

Vi är dock medvetna om risken för missförstånd mellan arbetets författare och intervjupersonerna avseende arbetets mål och har försökt att säkra upp förtroendet mellan oss och intervjupersonerna ytterligare genom att också informera dessa om att eventuella citat som av oss kan anses vara kontroversiell eller känslig karaktär gentemot arbetsplatsen, kommer att behöva godkännas av intervjupersonerna innan publicering. Samtliga intervjupersonerna har också blivit erbjudna att ta del av det färdiga arbetet om så önskas.



## 4. Resultat

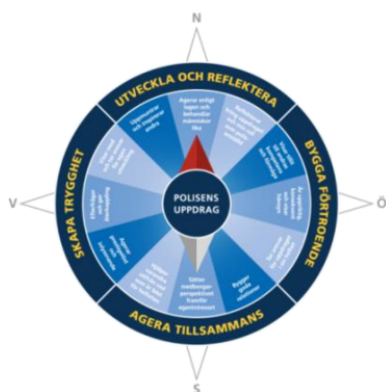
### 4.1 Kort om Polismyndigheten

Polismyndigheten är Sveriges största myndighet och har idag närmare 32000 årsarbetskrafter (Statskontoret 2022). Myndigheten ansvarar för Sveriges brottsbekämpande arbete och arbetar med tre övergripande mål inför år 2024 som lyder enligt följande:

- Framgångsrik brottsbekämpning och uppkläring
- Stark lokal närvaro
- Attraktiv arbetsplats och samarbetspartner

(Polisen 2023)

Ovan nämnda mål är satta av polisledningen och är översatta i mer detalj genom en strategisk verksamhetsplan som varit aktiv sedan år 2020. Som ett exempel på ett led i arbetet mot målet att vara en attraktiv arbetsplats och samarbetspartner, har Polismyndigheten sjösatt en modell kallad ”uppdragskompassen” som åsyftar att påvisa önskvärda beteenden hos medarbetare samt övergripande mål för medarbetarnas arbete.



Figur 1.2 Uppdragskompassen (Polisen 2022)

Uppdragskompassen går ut till samtliga anställda inom Polismyndigheten oavsett yrkesroll, och lyfter enbart önskvärda beteenden och arbetsätt hos medarbetare för att skapa en bättre kultur på arbetsplatsen och för att främja likabehandling.

#### 4.1.1 Valt studieobjekt

Sektionen som valts ut till fallstudien utgörs av en ledning som består av en sektionschef tillsammans med en biträdande sektionschef. Under ledningen arbetar sex gruppchefer som var och en ansvarar för sitt "turlag" eller arbetsgrupp. Samtliga arbetsgrupper består av åtta fasta medarbetare, men även av flertalet timanställda som formellt sett hör till respektive gruppchef men som inte nödvändigtvis arbetar tillsammans med gruppen. Gruppcheferna arbetar tillsammans med sina medarbetare och är en del av den ordinarie verksamheten. Administrativa arbetsuppgifter, som hör till chefskapet, hanteras när antalet arbetsuppgifter är få, när detta sker är svårt för chefer att veta på förhand då verksamheten är händelsestyrd.

## 4.2 Kvalitativa kontra kvantitativa mål

Det råder stor enighet bland intervjupersonerna kring att sektionen i princip enbart arbetar med kvalitativa mål vid bedömning av individers prestation. Under intervjuerna framkom det att gruppcheferna inte förlitade sig på kvantifierbara mått eller statistik vare sig i bedömningen av gruppen eller individens prestation. Gruppchef 4 säger att 99% av måtten är av kvalitativ karaktär. Det betyder inte enligt gruppchef 2 att det inte dagligen förs statistik över sektionens och gruppernas prestation men hen menar att den inte utgör en del av bedömningen av enskilda individers prestation. Det beror på, som flera intervjupersoner nämner, att i en händelsestyrd jourverksamhet så kan arbetsbelastningen och vilka specifika arbetsuppgifter som behöver utföras skilja sig så pass mycket att det inte bidrar till ett rättvisande bedömningsunderlag. Gruppchef 2 och 4 påtalar också det faktum att de arbetar med och för människor vilket medför individuella bedömningar och anpassningar efter varje specifik situation. Dessa är de huvudsakliga anledningarna som intervjurespondenterna nämnde till varför de inte använder sig av kvantitativa mått för att mäta prestationen. Det är istället mer givande att grunda bedömningen i hur medarbetarna och gruppen hanterar de situationer och arbetsuppgifter som uppkommer.

### 4.2.1 Medvetenhet om mål och prestationsmått

Under intervjuerna möttes vi av många olika bilder av hur verksamhetens mål och mätparametrar såg ut. Gruppchef 4 berättar.

*"Vi har jättemånga styrdokument inom myndigheten. Allt från medarbetarpolicy som talar om så här agerar du som medarbetare i myndigheten. Vi har uppdragskompassen som är framtagen för polisen som handlar om beteenden som vi premierar. Och vi har verksamhetsmål."*

Gruppchef 4 beskriver vidare att *"Alla de tre styr hela tiden. Det är så jag mäter mina medarbetare, utifrån de här."* Utöver dessa styrdokument finns det en bedömningsmatris som är underlaget som medarbetarna bedöms utifrån vid det lönesättande samtalet. Exakt vilka mål som är viktigast för den individuella medarbetaren eller chefen att förhålla sig till skiljer sig. Gruppchef 6 berättar på frågan om det finns några mål för sektionen att *"Att vår verksamhet ska vara en verksamhet som folk gärna söker sig till och vill jobba i."* Gruppchef 2 nämner mer praktiska mål för verksamheten och gruppchef 3 belyser att de ska arbeta utifrån ett medarbetardrivet fokus. Målbilden för verksamheten är inte lika välgrundad hos medarbetarna i intervjuerna. Medarbetare 2 refererar till tre värdegrundsord men säger i övrigt att *"Jag kan inte säga att det är några speciella mål som vi jobbar efter."* Medarbetare 1 menar att det viktigaste är att de agerar professionellt i sitt arbete. Just den här diskrepansen och att målen inte kommunicerats ut till medarbetarna är något som gruppchef 4 lyfter i intervjun. Hen berättar att ambitionen är att medarbetarna ska veta om målen men att verkligheten inte ser ut så just nu men att ett förändringsarbete är påbörjat mot en tydligare och mer målinriktad verksamhet.

## 4.3 Prestationsmätning inom myndigheten

Flera av intervjurespondenterna som jobbat på andra avdelningar inom Polismyndigheten berättar att mål och arbetsprestation mäts på olika sätt beroende på sektion. Bland annat.

nämner gruppchef 1 att chefen, när hen arbetade som utredare, inte var lika närvarande i den dagliga verksamheten och att denne i de fall där det fanns tillgänglig statistik på hur många ärenden varje anställd avslutat per dag, i högre utsträckning förlitat sig på kvantitativa mått. Hen beskrev två huvudanledningar, dels berodde det på att chefen inte arbetade lika nära medarbetarna och därmed hade mindre insyn i personalens prestation. Dels att det fanns tydlig statistik och data på hur många ärenden varje individ hade avslutat, vilket gav en indikation på hur effektiv medarbetaren var. En nackdel som gruppchef 1 nämnde med att mäta antalet slutförda ärenden var att det inte togs hänsyn till kvaliteten på dessa och hur många som gick vidare till domstol eller överklagades. Ett annat exempel som stationsbefäl 1 berättar om är när hen arbetade inom den narkotikainriktade verksamheten så användes tydliga kvantifierbara mått i större utsträckning även om dessa inte ingick i den officiella bedömningsmatrisen.

#### **4.4 Individuell resultatbedömning (Performance appraisals)**

Genom insamlandet av det empiriska materialet för studien har det avseende Polismyndighetens sätt att arbeta med individuell resultatbedömning framkommit att arbetet främst genomförs genom en bedömningsmatris i enlighet med RALS, genom två medarbetarsamtal och via årliga kalibreringar cheferna emellan. I detta avsnitt kommer dessa tre förklaras mer ingående i form av tolkning av intervju svar och insamlade dokument.

##### **4.4.1 Bedömningsmatris**

Vid lönesamtal används en bedömningsmatris som chefen fyllt i och inför samtalet får medarbetare själva skatta sin egen prestation utifrån samma kriterier såsom resultat/skicklighet, engagemang, företrädare för polisen, självständighet, flexibilitet och lyhördhet med mera. Det finns tre fasta nivåer, dessa är ”utvecklingsområde”, ”kompetens” och ”styrka”. Utvecklingsområde tolkas som att man är svag inom området, kompetens tolkas som att man presterar bra och styrka innebär utomordentligt goda resultat.

Medarbetare kan placera sig själva på det övre eller undre spannet av en nivå. Däremot måste cheferna i den slutliga bedömningen placera in medarbetaren på en av de tre fasta nivåerna, även om en medarbetare ligger på gränsen till en annan nivå. Samtliga bedömningar i respektive kriterium sammanställs slutligen för att ge ett resultat som senare omsätts i form av en löneredigering. Bedömningsmatrisens syfte är att agera bedömningsunderlag vid lönesättning och för att mäta medarbetarnas utveckling mellan samtal. Matrisen är enhetlig för hela myndigheten och till hjälp för cheferna ingår ett stöddokument som definierar vad som behöver uppfyllas för varje given nivå. Bland gruppcheferna råder det delade meningar kring hur väl bedömningsmatrisen fungerar på arbetsplatsen. Gruppchef 6 anser att matrisen tar i beaktande de viktigaste aspekterna av arbetet medan gruppchef 4 anser densamma vara något för abstrakt och svår att applicera på den aktuella verksamheten fullt ut.

##### **4.4.2 Kalibrering**

Fallstudien riktar som nämnt in sig på en specifik händelsestyrd operativ sektion inom myndigheten. Verksamheten är aktiv dygnets alla timmar vilket medför att flera olika arbetsgrupper, så kallade "turlag", arbetar i skift. Dessa turlag består av grupper om åtta personer inklusive en gruppchef som innehar personalansvaret för dessa. Cheferna på de

olika turlagen innehar alltså samma tjänst och personalansvar för medarbetare som arbetar med samma uppgifter. På frågan om hur man motverkar eventuella ojämlikheter mellan olika turlag och chefer i sina bedömningar svarar Gruppchef 3: *"Inför vårt årliga medarbetarsamtal måste vi chefer kalibrera ihop oss, detta för att vi ska vara på samma nivå och gå in i arbetet med samma grundsyn"* Hen utvecklar vidare: *"Det ska inte spela någon roll vilket turlag du tillhör när du ska bedömas"*. Kalibreringen som cheferna utför går ut på att samtliga gruppchefer årligen möts och diskuterar hur olika prestationer ska värderas, därefter bildar de sig en samsyn kring vad som anses vara en god prestation inom deras verksamhet. Utöver det diskuteras olika medarbetares prestationer där medarbetarens närmaste chef nämner vilken nivå hen anser är lämplig varav övriga gruppchefer har möjlighet att instämna eller bidra med inspel. Kalibreringen sker enligt Gruppchef 4 endast en gång per år vilket hen ställer sig kritisk till då fler kalibreringstillfällen alternativt fler samtal om bedömningsarbetet chefer emellan hade bidragit till en mer utvecklad samsyn i processen. Gruppchef 2 utvecklar vidare vad kalibreringens syfte är och menar på att två personer som presterar lika, men som också befinner sig i olika grupper, ska bedömas likvärdigt oavsett om en person anses vara högrepresterande i sin grupp medan den andra anses prestera medelmåttigt i en annan grupp. Gruppchef 3 menar dock att det trots denna kalibrering alltid finns en risk för att bedömningar görs olika, detta då olika turlag, trots samma förutsättningar, utvecklas på olika sätt och ibland även arbetar på olika sätt. Generellt sett så är cheferna nöjda med kalibreringsprocessen. Samtliga chefer som intervjuats har bekräftat att det under ramen för kalibreringen ofta händer att chefer omvärderar bedömningen som är gjord på medarbetare till förmån för att skapa en mer jämlik bedömning över hela sektionen.

#### **4.4.3 Medarbetarsamtal**

Under intervjuprocessen har det framkommit att medarbetare inom aktuell sektion har samtal med respektive chef vid två tillfällen per år. Ett samtal som mer kan benämnas som ett utvecklingssamtal genomförs under våren där medarbetare och chefer tillsammans går igenom medarbetarens prestation i enlighet med satta kriterier i en bedömningsmatris. Detta samtal är även ett tillfälle för återkoppling och diskussion av medarbetarens utveckling och eventuella behov av förbättringsarbete. Medarbetare 1 upplever att det ibland kan vara otydligt vad det är för kriterier som chefen de facto har tittat på avseende den personliga prestationen och att medarbetare efter ett samtal i vissa fall känner en otydlighet kring vad det är den behöver arbeta med. Samtidigt upplever andra att samtalet berört allt för diffusa och abstrakta mål. Medarbetare 2 upplever att kvaliteten på utvecklingssamtalet beror på vilken chef man har, vissa chefer kan förklara på ett bra sätt vad medarbetaren har för styrkor och svagheter medan andra håller det mer på det abstrakta och diffusa planet.

Det andra samtalet som genomförs mellan medarbetare och chefer sker under hösten, det är ett lönesamtal som sker i enlighet med "Polis-RALS", (Ramavtal om löner med mera för arbetstagare hos staten) vilket är ett centralt kollektivavtal för myndigheten. Samtalet går till på ett sådant sätt att medarbetare och chefer genomför varsin skattning av medarbetarens prestation under det gångna året inom ramen för de kriterier som återfinns på bedömningsmatrisen. Efter denna skattning samtalar respektive chef och medarbetare med varandra om samtliga kriterier och ett extra stort fokus läggs på punkter medarbetare och chefer bedömt olika. I slutet på samtalet landar gruppchefen i en genomsnittlig bedömning

över medarbetarens prestation vilket senare omsätts i form av löneökning kopplat till just den bedömningen. Både medarbetare 1 och medarbetare 2 framhäver att lönesamtalet kan förknippas med reaktioner hos medarbetare där en del ibland blir missnöjda med den beslutade löneökningen samt att det bland medarbetare ibland råder en diskrepans mellan chefens bedömning och kommentarer under samtalet och den faktiska löneökningen. Medarbetare jämför ofta lön med varandra och kan ibland jämföra sin egen prestation med andra som man anser skiljer sig mycket, där menar medarbetare 2 att skillnader i prestation inte märks av i form av skillnader i lönesättning. Medarbetare 2 menar vidare att hen upplever att det är oklart hur de olika nivåerna av slutbetyg eller slutbedömning omsätts i lön och utvecklar att någon som presterar mycket högre eller lägre ibland får en löneökning som inte upplevs representativ för skillnaden i prestation. Medarbetare 1 framhäver dock att hen själv inte upplever att arbetet med prestationsmätning och resultatbedömning är problematisk i dess nuvarande utformning utan förklarar att hen upplever den som rättvis.

#### **4.4.4 Kommunikationssvårigheter avseende bedömningsmatrisen**

En problematik med bedömningsmatrisen som flera av cheferna lyfter är kopplat till att spannet för betyget "kompetens" är väldigt brett och enligt gruppchef 2 landar ungefär 95% inom kategorin kompetens. Kraven för att landa på styrka i matrisen är väldigt höga och gruppchef 2 nämner att bara en av 70 personer landade på styrka vid senaste omgången av lönesamtal. Gruppchef 4 sammanfattar den problematiken som det skapar:

*"På pappret så blir det ju en skala. Oavsett hur vi tittar på den så vill ju våra hjärnor se det från minus till bäst. Men mitten är inte att vara en medelmått eller lagom. Utan mitten är, här presterar du ut efter ditt uppdrag. Vilket gör det jättesvårt i dialogen."*

Det underlättas något av att det kommuniceras ut om medarbetaren ligger närmare styrka eller utveckling på matrisen och att man numera på inrådan av HR-avdelningen har tagit bort kravet att kommunicera ut slutbetyget till medarbetaren. Det har enligt gruppchef 4 fått positiva effekter men också ökat kraven på cheferna att vara tydliga i sin kommunikation kring hur medarbetaren presterar utifrån de olika kriterierna.

Ett problem som lyftes från både medarbetare och chefer är att det inte kommuniceras ut hur deras prestation mäts och bedöms innan första lönesamtalet. Medarbetare 2 och stationsbefäl 1 berättar båda att de vid start fick reda på hur deras arbetsbeskrivning såg ut men inte hur deras arbete skulle bedömas och vilka beteenden som premieras. Den bilden fick de själva skapa sig genom samtal med kollegor med liknande befattning och eventuella styrdokument. Bedömningskriterierna är som tidigare nämnt breda och generella, då de ska vara tillämpbara på alla polisanställda oavsett befattning. Det bidrar till att kriterierna uppfattas som diffusa och att det är svårt för cheferna att relatera dessa till konkreta beteenden som är relevanta i deras arbetsuppgifter.

#### **4.4.5 Sidouppdrag och andra chefers bedömningar**

Inom den undersökta sektionen är det vanligt förekommande att medarbetare tar sig an så kallade sidouppdrag, dessa uppdrag kan innebära att medarbetare får utökade kompetenser

och möjlighet till att arbeta både inom den ordinarie verksamheten och utanför densamma. Ett vanligt sidouppdrag är att medarbetare får genomgå en utbildning inom anmälningsmottagning, denna utbildning möjliggör då för medarbetare att, vid behov, arbeta med att ta emot och behandla polisanmälningar från allmänheten. Att arbeta som anmälningsmottagare innebär att medarbetaren byter arbetsplats inom myndigheten under ett pass vilket medför ny arbetsledare och nya kollegor.

Medarbetare kan, inom ramen för sina sidouppdrag, komma att arbeta med olika turlag, olika chefer och på olika platser. Personens ansvariga gruppchef bär ansvaret att, inför varje resultatbedömning, samla in information från andra chefer och arbetsledare som den enskilde medarbetaren kommit i kontakt med under det föregående året. Detta sker i syfte att få en så bred bild som möjligt över medarbetarens prestation. Att gruppchefer på sektionen behöver ta in andra chefers bedömningar avseende de egna medarbetarna är vanligt förekommande, dels på grund av sidouppdragen och dels på grund av att många medarbetare inte sällan byter pass med varandra, arbetar övertid eller blir tidigare- och eller senarelagda från ordinarie arbetstider vilket medför olika arbetsledare. Många av dessa bedömningar sker inom ramen för kalibreringsprocessen som beskrivits ovan men det förekommer också att gruppchefen tar kontakt med en enskild chefskollega för att få en djupare inblick i dess medarbetares arbetsprestation.

#### **4.5 Önskade effekter kopplade till prestationsmätning**

När det gäller dysfunktionella beteenden observerades enbart enstaka fall av målförskjutning men inga tecken på spelmannaskap inom sektionen. Några intervjupersoner nämner att de har märkt att kollegor ibland fått ett i deras ögon överdrivet fokus på exempelvis ett sidouppdrag som de tilldelats eller något som kommunicerats ut till dem av en chef under ett medarbetarsamtal. Övriga andra intervjupersoner hade inte noterat någon sorts målförskjutning eller spelmannaskap inom deras avdelning vare sig på individ eller gruppnivå.

En annan önskad effekt till följd av arbetet med prestationsmätning som verkar vara mer frekvent förekommande är negativa attityder. Tre faktorer noterades leda till negativa attityder hos personalen. Den första handlar om en frustration kopplat till att målen upplevs som diffusa och inte helt kopplade till deras arbetsuppgifter, något som flera intervjupersoner vittnar om. Den andra är kopplad till den eventuella diskrepans mellan medarbetaren och chefens självskattning och att de i dessa fall kände sig orättvist bedömda. Ingen intervjuperson hade upplevt det själv men flera vittnade om att de hade kollegor som upplevt sig orättvist bedömda och därmed känt sig demotiverade. Den tredje anledningen som framkom under intervjuerna handlar om att många medarbetare upplever att incitamenten för att arbeta hårdare inte är tillräckligt stora och att prestationsskillnader inte riktigt syns i bedömningen. Stationsbefäl 1 säger *“Det är vanligt att alla får nästan samma lön oavsett hur man presterar”* och utvecklar vidare *“Man tappar lite motivation när någon som ses underpresterar lite ändå belönas på samma sätt”*. Den bilden bekräftas av gruppchef 4 och medarbetare 4 som menar att bedömningsverktyget inte är effektivt för att få medarbetare att jobba hårdare.

## 4.6 Ett nära ledarskap

Något som beskrivs som en stor fördel inom vårt valda studieområde är att gruppcheferna är en del av den dagliga verksamheten. Det underlättar bedömningen av personalens arbetsinsatser och gör det möjligt för uppföljning av de uppsatta målen, menar gruppchef 1. Det nära samarbetet mellan chefer och medarbetare ger chefen stor möjlighet att påverka arbetskulturen i de olika grupperna. Medarbetare 2 bekräftar detta *“Det är ändå gruppchefer som sätter standarden för hur man jobbar.”* och *“Det skiljer sig väldigt mycket hur listorna och arbetskulturen är på listorna/turlagen”*. Något som gruppchef 2 lyfter är att de inom Polismyndigheten numera försöker arbeta med ett mer tillitsbaserat ledarskap där större frihet ges till medarbetarna och där chefens uppgift är att vara stöttande och hålla ihop gruppen.

Utöver att vara en del av den dagliga verksamheten beskriver gruppchef 1 att de deltar i möten och sköter administrativt arbete när möjlighet ges. Det ställer höga krav på cheferna att balansera mellan att vara närvarande i arbetet och att samtidigt sköta sina administrativa uppgifter. Trots den nära kontakten mellan chef och medarbetare upplever många av intervjurespondenterna att det finns en brist på kommunikation och feedback gällande deras prestation utöver de två årliga medarbetarsamtalen. Bland annat berättar medarbetare 2 och 3 att de önskar fler samtal under året för att veta vad hen behöver arbeta på för att fortsätta utvecklas och hur de kan påverka sin lön.

## **5. Analys och diskussion**

### **5.1 Kvalitativa mål**

Målstyrningen i vår valda sektion inom Polismyndigheten verkar främst utgöras av kvalitativa mål, vilket är vad som framkommer också ha kommunicerats ut till personalen. Förvisso förs det numera en mängd statistik på det mesta inom sektionen, berättar gruppchef 2 men det skapas inte kvantifierbara mål kopplat till statistiken. Det är en naturlig följd till att det är en händelsestyrd jourverksamhet och att kvantitativa mått varken lämpar sig för bedömning av prestation på individ eller gruppnivå. Det stämmer väl överens med Speklé och Verbeetens (2014) studie där de menar att det är viktigt att anpassa mätinstrumenten utefter hur verksamheten är utformad och att kvantitativa mått bör användas med försiktighet i komplexa miljöer.

En effekt till följd av att organisationen valt att arbeta medarbetardrivet och att den till viss del saknar specifikt kvantifierbara mål för olika sektioner är att ett stort ansvar landar på den individuella chefen och medarbetaren. Flera medarbetare och chefer lyfter att det till stor del är upp till chefen hur de väljer att arbeta med mål i den dagliga verksamheten. Den brist på enhetlighet mellan turlagen skapar i sin tur en osäkerhet hos medarbetarna i vad som är viktigt och som ska prioriteras. Det illustreras väl av att merparten av intervjupersonerna har låg och varierande kännedom kring verksamhetens mål. Det resulterar i ett tolkningsutrymme från medarbetarna att själva bedöma vad som är viktigt.

Övergripande så finns det ett antal styrdokument och målbilder som skall förmedlas till samtliga medarbetare exempel på dessa är bland flera uppdragskompassen och Polismyndighetens medarbetarpolicy. Bilden som gruppchef 4 förmedlar är att dessa mailats ut till medarbetarna som sedan på egen hand ska läsa igenom dokumenten och tillskansa sig nödvändig kunskap. Det faktum att det inte följs upp i någon vidare utsträckning huruvida medarbetarna tagit till sig dessa eller att det inte riktigt inkorporerats i det dagliga arbetet och samtalet, tyder på en viss nivå av särkoppling mellan den formella målbilden och hur det faktiskt ser ut i den informella strukturen (Meyer & Rowan 1977). Arbetet med uppdragskompassen och andra policys kan ses som ett legitimitetsstärkande arbete men att få det till att de facto inkorporeras i det dagliga arbetet kräver fler insatser. Det ska dock nämnas att det under intervjuerna med cheferna, främst med gruppchef 4, framkom att de är medvetna om särkopplingen avseende att medvetenheten om målbilder och styrdokument är låg bland medarbetare. Hen förklarade att ett arbete för att förbättra detta har påbörjats inom myndigheten.

### **5.2 Individuell resultatbedömning (Performance appraisals)**

Inom komplexa miljöer är ett väletablerat och verksamhetsanpassat system för prestationsmätning centralt för att arbetet med den individuella resultatbedömningen ska uppfylla sitt syfte på ett optimalt och tillfredsställande vis (Gomes & Mendes 2013). Under intervjuernas gång har det framkommit kritik mot hur arbetet med prestationsmätning utförs. Något som noteras under genomförda intervjuer är att nya chefer inom verksamheten inte får



någon särskild utbildning kring hur arbetet med resultatbedömning ska gå till utan dessa får förlita sig på chefskollegor och ett övergripande dokument för att bilda sig en uppfattning. Lin och Kellough (2019) beskriver att avsaknad av relevant stöd och utbildning i arbetet med bedömningar kan bidra till mer godtyckliga bedömningar där chefer baserar sina bedömningar på egna värderingar och tolkningar kring vad som innefattar en god arbetsprestation. Det kan även leda till att chefens feedback under samtalets gång framstår som abstrakt och diffust, något som flera medarbetare under intervjuerna förmedlar är fallet. Kalibreringsprocessen som beskrivits är ett led i att försöka minimera riskerna med att bedömningarna blir för godtyckliga men de eliminerar inte riskerna helt.

Avsaknaden av stöd och utbildning från ledningen kan leda till att chefernas bedömningar, inte minst i komplexa miljöer, blir svårare och mer tidskrävande att genomföra vilket också kan leda till att arbetet inte får den uppmärksamhet som krävs för att bli rättvisande. Medarbetarna förmedlar olika bilder kring deras upplevelser av arbetet där både positiva och negativa röster höjs under intervjuerna. En negativ inställning till genomförda bedömningar kan ur ett medarbetarperspektiv enligt Merchant och Van der Stede (2017) utgöras av att den enskilde upplever avsaknad av belöningar för sin egen prestation eller upplevd orättvisa i bedömningarna som genomförts. Inom komplexa miljöer där många delar av rättsväsendet kan antas ingå, är det viktigt att arbetet sker på ett optimalt och rättvisande vis för att minimera risken för en hög personalomsättning till följd av eventuellt missnöje, inte minst då många av rättsväsendet samhällsbärande funktioner kan antas vara i behov av erfaren och långvarig personal.

### **5.2.1 Bedömningsmatrisen inom polismyndigheten**

Under intervjuernas gång har det framförts att ett av syftena med en enhetlig bedömningsmatris för individuell resultatbedömning inom Polismyndigheten är att skapa ett rättvisande system där prestationer bedöms på samma sätt oavsett avdelning inom myndigheten. Det finns däremot kritik riktad mot bedömningsmatrisens utformning, Gruppchef 4 nämner att det finns flera kriterier i bedömningsmatrisen som inte lämpar sig inom verksamheten som hen arbetar inom. Hen exemplifierar med ett kriterium som handlar om hur goda företrädare för polismyndigheten en medarbetare är och att det är svårt att mäta när medarbetaren endast arbetar i huset, utan kontakt med allmänheten. Målbilden och kommunikationen kring matrisen som förmedlats till medarbetare är att den ska vara enhetlig för att bedömningar ska göras på ett rättvist vis, men då varje sektion behöver göra anpassningar till den egna verksamheten, kan det argumenteras för att det uppstår en form av löskoppling (Weick 1976) mellan den formella och informella strukturen inom myndigheten. De flesta av cheferna som har intervjuats delar bedömningen av att den aktuella matrisen för arbetet med resultatbedömningen är bristfällig och inte helt anpassad för verksamheten. Chefernas kritik bekräftar Smith et al. (1996) resonemang om att arbetssättet för att mäta och värdera prestation inom komplexa miljöer sällan anses vara optimalt av de som behöver använda sig av den.

Bedömningsmatrisens utformning, en skala med tre fasta nivåer, "utveckling", "kompetens" och "styrka" har även under intervjuernas gång kritiserats på grund av avsaknaden av

flexibilitet i bedömningarna. Medarbetare som befinner sig på gränsen mellan två nivåer klumpas formellt sett ihop med övriga som befinner sig på samma nivå, däremot har många av cheferna vittnat om att man ändå under respektive lönesamtal har försökt anpassa de slutgiltiga bedömningarna på sådant sätt som ändå möjliggör för en rättvisande bild. Ett exempel på detta är att en medarbetare som ligger i det övre spannet på betyget "kompetens" istället muntligen får till sig en slutgiltig bedömning kallad "kompetens plus" alternativt "kompetens minus" om denna befinner sig i det undre spannet av samma betyg. Denna avvikelse av gruppcheferna från rutinerna kring resultatbedömningen kan anses vara för att motverka den eventuella förvirring som Coutts och Schneider (2004) beskriver annars skulle uppstå bland medarbetare inom polismyndigheter på grund av oklara bedömningsprocesser och de kommunikationssvårigheter som kan uppstå till följd av dessa. På detta vis kan det argumenteras för att en brist råder i bedömningsmatrisen avseende antalet nivåer en medarbetare kan placeras på. 95% av medarbetarna hamnar inom ramen för betyget "kompetens" men det kan antas finnas betydliga skillnader i nivåer av prestation bland dessa, trots samma slutbedömning, detta kan orsaka känslan av en orättvis bedömning bland medarbetare

### **5.3 Önskade effekter av prestationsmätning**

En av de positiva effekterna som observerades med att de inte använder sig av kvantitativa mått var att det inte heller uppkom någon tydlig målförskjutning. Både gruppchef 1 och stationsbefäl 1 vittnade om att de på andra avdelningar inom Polismyndigheten upplevt att mätbara mått hade lett till ett överdrivet fokus på målet i sig vilket påverkade den totala kvaliteten på deras arbete. Det kunde i vissa fall resultera i att vissa arbetsuppgifter stressades igenom eller att onödigt extra arbete utfördes för att förbättra statistiken. Liknande resultat återfinns i Butterfield, Edwards och Woodalls (2004) studie av den brittiska Polismyndighetens verksamhet, där ett stort fokus på kvantitativa mål ledde till ett oönskat stort fokus på det som mättes. Utifrån vår begränsade studie tyder resultaten på att en sådan målförskjutning inte är lika framträdande i en verksamhet som inte arbetar utefter specifika kvantitativa mål. När bedömningen istället förlitar sig på en helhetsbild över medarbetarnas prestation och beteende verkar det utifrån vår studie inte finnas lika tydliga incitament att enbart försöka påverka en aspekt. Det kan visa sig vara värdefullt i en verksamhet där rättssäkerheten och risken för potentiellt farliga situationer är överhängande.

Med det sagt är arbetet med prestationsmätning på avdelningen inte förskonad från oönskade effekter. En aspekt som främst lyftes fram i intervjuerna var negativa attityder och att det inte skapade motivation nog för att jobba hårdare. De uppkom i första hand till följd av att prestationsmåten uppfattades som otydliga och att incitamenten för att utföra ett bättre arbete inte var höga nog. Samtidigt är ett skäl även att medarbetare upplever det som nästintill outhärligt att nå det högsta betyget i bedömning då nästintill samtliga hamnar på "kompetens". Detta är inte optimalt när ett av prestationsmätningens mål är att just öka motivationen hos personalen (Otley 2003). I de fall där medarbetaren upplevt att chefen verkligen tagit sig tid att skapa förståelse gällande deras nuvarande prestationsnivå och gett konkreta förslag på hur de kan förbättra sig har det dock haft positiva effekter på

motivationen. Det visar återigen på vikten av kommunikation och att förståelsen för målarbetet är väl underbyggt på varje nivå av verksamheten, detta för att de önskade effekterna ska uppnås hela vägen ner i verksamheten.

#### **5.4 Prestationsmätning och ledarskap**

En förutsättning för att en kvalitativ bedömningsmall som används inom Polismyndigheten ska fungera effektivt är att chefen har möjlighet att observera hur medarbetarna hanterar en bredd av situationer. Vårt resultat pekar på att det i de fall där cheferna arbetar nära medarbetarna i den dagliga verksamheten skapas både bättre bedömningsunderlag och fler tillfällen för medarbetarna att visa sin utveckling. Enligt Ekman (2003) är ett närvarande ledarskap också en god möjlighet för att skapa tillit hos de man leder samt för att sätta riktningen för verksamheten genom de informella samtal som sker. Att chefen har en stor inverkan på arbetskulturen inom grupperna var något både chefer och medarbetare vittnade om i vår studie. Om det rådde en positiv och hjälpsam kultur inom turlaget hade det en positiv inverkan på både arbetsmiljön och i vissa fall även på gruppens prestation.

Däremot noterades det förbättringspotential gällande feedback och styrning i den dagliga verksamheten. Som Ekman (2003) säger går det inte enbart att förlita sig på officiell kommunikation och styrdokument för att effektivt leda en komplex verksamhet. Därför bör cheferna kontinuerligt kommunicera ut verksamhetens mål och ge regelbunden individuell feedback i syfte att främja positiva beteenden och öka medvetenheten kring målen hos personalen. En förutsättning för att det ska fungera är att cheferna själva skapar sig en tydligare insikt kring vad målen innebär och inte enbart kommunicerar med medarbetarna kring deras prestation vid medarbetarsamtalen två gånger om året. Denna princip bör vara tillämpbar på alla delar inom rättsväsendet. För att eftertraktade beteenden och mål inte enbart ska förbli någon formalitet som står skrivet på ett styrdokument behöver hela organisationen arbeta med dessa kontinuerligt. Det underlättas av ett närvarande ledarskap som deltar och kan influera genom de informella samtalen (Ekman 2003).

Ett närvarande ledarskap kan se ut på olika sätt. Inom den undersökta sektionen visar det sig att cheferna deltar och är en del av den så kallade grundbemanningen, detta innebär att de utöver vissa administrativa åtaganden fortfarande utför samma arbetsuppgifter som sina medarbetare. Detta bekräftar målbilden som cheferna förmedlar om att Polismyndighetens strävan är att få till en mindre hierarkisk verksamhet. Det nära ledarskapet skapar många utrymmen för spontana en-till-en samtal och naturlig feedback vilket enligt en studie genomförd av Staples (2001) bidrar till en positiv effekt på prestation och prestationsmätning både på ett individuellt och kollektivt plan. Stationsbefäl 1 bekräftar bilden av att en mer närvarande chef bidrar till en bättre kommunikation och menar att upplevelsen av att ens individuella prestationer går obemärkta minskar med en närvarande chef.

## 6. Slutsats

Studiens syfte har varit att undersöka arbetet med prestationsmätning och individuell resultatbedömning inom rättsväsendet i Sverige. Målet har även varit att redogöra för de effekter dessa kan få inom det som arbetet benämner som komplexa miljöer med definitionen av just "komplexa" som en miljö med svårkvantifierbart arbete, oförutsägbara arbetsuppgifter och kvalitativa mål. Arbetets frågeställningar handlar om att visa på hur chefer inom rättsväsendet arbetar med prestationsmätning i den operativa verksamheten och vilka funktioner den är tänkt att fylla samt även undersöka dess effekter på arbetsplatsen.

Inom Polismyndigheten sker arbetet med prestationsmätning och individuell resultatbedömning utifrån flera olika kriterier, dessa kriterier är den del av en, för hela myndigheten, gemensam matris. Matrisen är inte fullt ut verksamhetsanpassad utan innehåller kriterier som är generella och som kan vara svåra att koppla till specifika arbetsuppgifter. Cheferna ska kontinuerligt undersöka medarbetarnas prestationer utifrån dessa kriterier, därefter ska medarbetare och ansvarig chef gå igenom dessa under ett medarbetarsamtal som inträffar en till två gånger per år. Genomförda intervjuer ger svaret att de primära funktioner som detta arbete är menat att fylla främst är för att motivera en reviderad lön och att ge feedback till medarbetaren avseende personens prestation och utveckling.

En slutsats som vår studie pekar på är att Polismyndighetens sätt att arbeta med prestationsmätning inte fullt ut är prestationsdrivande, det vill säga motivationsskapande. Detta förklaras delvis av att det högsta betyget i bedömningen verkar ouppnåeligt med hänvisning till att nästintill samtliga medarbetare, 95%, hamnar på samma nivå, detta trots upplevda olikheter i prestation medarbetarna emellan. Det kan behövas en revidering av bedömningsmatrisens utformning alternativt en justering av chefernas tillämpning av densamma. Arbetet behöver ske för att möjliggöra för medarbetare att uppleva känslan av att ökad prestation de facto leder till en bättre bedömning. Möjligen skulle arbetet kunna göras genom att revideringen av bedömningsmatrisen innebär fler nivåer som enklare tydliggör skillnader mellan medarbetares prestation vilket även kan öka motivationen att utvecklas för att nå nästa nivå.

Ytterligare en slutsats som studiens resultat visar på är att dysfunktionella beteenden såsom målförskjutning och spelmannaskap inte är lika framträdande på sektionen som vi undersökt. Det verkar hänga ihop med att sektionen inte arbetar med tydligt mätbara mål och att det därmed inte skapas incitament för överdrivet fokus på en viss aspekt av det mätbara (Merchant & Van der Stede 2017). I vårt intervjumaterial noterades flera exempel på målförskjutning från andra delar av myndigheten där fokus läggs på kvantitativa mått som liknar resultaten i Butterfield, Edwards och Woodals (2004) studie. Dessa effekter verkar, i vårt studieobjekt, mitigeras av en kvalitativ resultatbedömning som baseras på en mängd olika kriterier vilket gör det viktigt för medarbetaren att fokusera på helheten. Däremot var negativa attityder och brist på motivation, kopplat till arbetet med prestationsmätning och den individuella resultatbedömningen, mer framträdande. Det vi alltså kan se är att arbetet med övergripande kvalitativa mål skulle kunna mitigera vissa dysfunktionella beteenden samtidigt

som det framhäver andra. Det kan ge indikationer för chefer gällande vilka dysfunktionella beteenden som bör uppmärksammas beroende på hur arbetet med prestationsmätning är utformad inom verksamheten. För att visa på att det finns ett sådant samband krävs det självklart ytterligare studier av ämnet även inom andra organisationer och sektioner inom Polismyndigheten.

Slutligen drar vi slutsatsen att Polismyndighetens arbete med prestationsmätning och individuell resultatbedömning är något som man behöver arbeta med kontinuerligt under årets gång. Det räcker inte att endast ha mål och mätmetoder beskrivna på styrdokument som tas upp en gång om året. Det behöver skapas en djupare förståelse hos cheferna i hur bedömningarna går till och vad som värderas på arbetsplatsen. Det kräver stöd från ledningen och ett kontinuerligt arbete med kalibreringar samt regelbundna samtal över avdelningsgränserna för att skapa enhetlighet mellan chefer och sektioner. I nästa steg behöver medarbetare bli väl införstådda i hur deras prestation bedöms och vad de kan göra för att påverka sin bedömning, som även förespråkas i studien av Lin och Kellough (2019). Det kräver i sin tur kontinuerlig feedback under året, utöver formella medarbetarsamtal.

## **6.1 Studiens begränsningar och vidare forskning**

En tydlig begränsning i studien är att den enbart utgår ifrån en sektion inom Polismyndigheten. Även om sektionen på ett plan kan anses vara representativ för den operativa verksamheten täcker den inte in de olika avdelningar som finns inom myndigheten och rättsväsendet. Det kan självklart finnas avdelningar som anpassat sitt arbete med prestationsmätning på annorlunda sätt där detta föranlett andra typer av effekter och resultat. En ytterligare begränsning med studien är att det empiriska materialet främst är baserat på intervjumaterial och officiella dokument. Att utföra observationer på plats i verksamheten under exempelvis ett lönesamtal, kalibreringssamtal eller i den dagliga verksamheten, hade kunnat bidra med att bekräfta eller avfärda den bild av verksamheten som skapats genom arbetets datainsamling.

Till vidare forskning föreslås bland annat studier som studerar om liknande resultat går att observera inom andra delar av rättsväsendet, på detta vis går det att dra mer generella slutsatser om hela sektorn och få en mer nyanserad bild kring hur utbrett detta resultat är. Frågan om resurser, framförallt i form av personal, är högaktuell inom flera områden av rättsväsendet, inte minst avseende kompetensförsörjningen inom Polisen. Vi föreslår även vidare forskning kring om det finns ett samband mellan utformningen av arbetet med prestationsmätning och specifika dysfunktionella beteenden. Det hade i så fall kunnat agera vägledande för chefer avseende vilka risker som behöver uppmärksammas och förebyggas. Slutligen föreslår vi vidare forskning som undersöker om det uppstår någon diskrepans mellan utformandet av mål- och styrdokument och den prestationsmätning som bedrivs, inte minst för att undersöka om arbetet med prestationsmätning på arbetsplatsen bidrar till den målluppfyllelse som dokumenten ämnar avse. För att göra detta behöver intervjuer genomföras med chefer på olika nivåer i myndigheten med ett särskilt fokus på chefer som arbetar med utformandet av nämnda mål- och styrdokument.

## Referenslista

- Alvehus, J. (2013) Skrivna uppsats med kvalitativ metod : en handbok. 1. uppl. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human relations (New York)*, 56(12), ss.1435–1459. doi:10.1177/00187267035612001.
- Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). When complexity meets culture: New public management and the Swedish police. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 6(1/2), ss. 41-56.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: A literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), ss. 1-24.
- Bryson, J. (2017). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations ( Bryson on Strategic Planning). 5. uppl. Newark: Wiley.
- Brunsson, N. (2006). Mechanisms of Hope: Maintaining the Dream of the Rational Organization. Malmö: Liber.
- Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform, *Organization Studies*, 21, ss. 721–746.
- Bryman, A & Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2. uppl. Stockholm: Liber
- Bryman, A & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. 3. uppl. Stockholm: Liber
- Butterfield, R., Edwards, C. & Woodall, J. (2004). The new public management and the UK Police Service: The role of the police sergeant in the implementation of performance management. *Public management review*, 6(3), ss. 395–415. doi:10.1080/1471903042000256556.
- Carmona, S. & Grönlund, A. (2003). Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement, *International journal of operations & production management*, 23(12), ss. 1475–1496.
- Collier, P. (2006). In Search of Purpose and Priorities: Police Performance Indicators in England and Wales. *Public Money & Management*, 26(3), ss. 165-172.
- Coutts, L.M. & Schneider, F.W. (2004). Police officer performance appraisal systems: How good are they? *Policing : an international journal of police strategies & management*, 27(1), ss. 67-81. doi:https://doi.org/10.1108/13639510410519921.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American sociological review*, 48(2), ss. 147–160. doi:10.2307/2095101.
- Ekman, G. (2003). Från prat till resultat: om vardagens ledarskap. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015) Organisation och organisering. 4. uppl. Stockholm: Liber.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), ss. 219–245, doi:10.1177/1077800405284363.
- Gomes, P. & Mendes, S. M. (2013). Performance measurement and management in Portuguese law enforcement. *Public money & management*, 33(1), ss. 31–38. doi:10.1080/09540962.2013.744892.

- Grint, K. (2010). *Leadership: a very short introduction*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Heneman R. L. & Wexley K. N. (1983). The effects of time delay in rating and amount of information observed on performance rating accuracy. *Academy of Management Journal*, 26, ss. 677-686.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Kelley. E. & Kelloway E. K. (2012). Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19:4, ss. 437-449.
- Larsson, B., & Ulfsdotter Eriksson, Y. & Adolfsson, P. (2022). Motivating and Demotivating Effects of Performance-Related Pay in Swedish Public Sector Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 42(3), ss. 444–463. doi:10.1177/0734371X21990836.
- Lin, Y., & Kellough, J. (2019). Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions. *Public Personnel Management*, 48(2), ss.179-202.
- Lind, R. (2019) *Vidga vetandet : teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Liu, Z., Riggio, & R., Reichard, R. & Herbert Walker, D. (2022). Everyday Leadership: The Construct, Its Validation, and Developmental Antecedents. *International Leadership Journal*, 14 ss. 3–35.
- London M., & Mone E.M., & Scott J.C. (2004). Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resource Management*, 43, ss. 319-336.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2017) *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives*. 4. uppl. Harlow: Pearson
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American journal of sociology*, 83(2), ss. 340–363. doi:10.1086/226550.
- Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither? *The British accounting review*, 35(4), ss. 309–326. doi:10.1016/j.bar.2003.08.002
- Polismyndigheten (2022) *Polismyndighetens Strategi för kultur och likabehandling*. <https://polisen.se/siteassets/dokument/strategier/pm-2022-10-polismyndighetens-strategi-for-kultur-och-likabehandling.pdf/download?v=3df969b8da03e1e39e6cf0ca99ddf064> [Hämtad 04/05/23].
- Polismyndigheten (2023). *Polisen som arbetsplats | Polismyndigheten*. <https://polisen.se/jobb-och-utbildning/jobba-hos-polisen/polisen-som-arbetsplats/> [Hämtad 26/04/23].
- Power, M. (2004) *Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management*, *Human relations* (New York), 57(6), ss. 765–783.
- Schmidt, J. (2018). Do Trends Matter? The Effects of Dynamic Performance Trends and Personality Traits on Performance Appraisals. *Academy of Management Discoveries*, 4(4), ss.449-471.

Siverbo, S., & Cäker, M. & Åkesson, J. (2019). Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector. *Public management review*, 21(12), ss.1801–1823. doi:10.1080/14719037.2019.1577906.

Smith, H.J., Milberg, S.J. and Burke, S.J. (1996). Information Privacy: Measuring Individuals' Concerns about Organizational Practices, *MIS quarterly*, 20(2), ss. 167–196.

Speklé, R.F. & Verbeeten, F.H.M. (2014) “The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance,” *Management accounting research*, 25(2), ss. 131–146.

Staples D. S. (2001). A study of remote workers and their differences from non-remote workers. *Journal of End User Computing*, 13(2), ss. 3-15.

Statskontoret. (2022). Myndigheternas storlek.

<https://www.statskontoret.se/fokusomraden/fakta-om-statsforvaltningen/myndigheternas-storlek/> [Hämtad 24/04/23].

Verbeeten, F.H.M. (2008). Performance management practices in public sector organizations: impact on performance. *Accounting, auditing, & accountability*, 21(3), ss.427–454. doi:10.1108/09513570810863996.

Weick, K.E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), ss.1–19. doi:10.2307/2391875.

Yin, R.K. (2007) Fallstudier : design och genomförande. (Övers Nilsson, B) 1. uppl. Malmö: Liber.