



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

ÖKAD TILLVÄXT FÖR EN STÖRRE UPPGIFT

En analys av Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete, sett genom institutionella logiker.

Pia Frölén

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap, magisterprogram
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2023
Handledare:	Bengt Furåker

Sammanfattning

Titel: Ökad tillväxt för en större uppgift: En analys av Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete, sett genom institutionella logiker.

Författare: Pia Frölén

Institution: Sociologi och arbetsvetenskap

Lärosäte: Göteborgs universitet

Typ av arbete: Examensarbete för magister i arbetsvetenskap, 15 hp

Datum: 2023-08-23

Handledare: Bengt Furåker

Examinator: Per Sederblad

Polismyndigheten har i uppdrag av regeringen att med sitt kompetensförsörjande arbete öka sin tillväxt med 10 000 fler anställda till utgången av 2024. Mot bakgrund av kompetensförsörjningens styrande roll i en organisation syftar uppsatsen till att undersöka hur de olika styrformer som präglat offentlig sektor över tid har präglat Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete. I uppsatsen tillämpas institutionell logik som analytisk lins, vilket innebär en analytisk inramning för att kunna studera de ömsesidiga relationerna mellan institutioner, individer och organisationer i sociala system. För detta ändamål används en byråkratisk logik, en managementlogik och en tillitslogik för att närmare undersöka de bärande principerna för att styra och organisera Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete. Det teoretiska ramverket bygger på olika kännetecken utmärkande för de styrningsreformer som präglat offentlig förvaltning över tid. Med kvalitativ textanalys som metodologisk utgångspunkt har Polismyndighetens styrande regler, rutiner och beslut med relevans för det kompetensförsörjande arbetet bearbetats och tolkats. Resultatet tyder på att Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete bär spår av de tre logikerna, med den byråkratiska logiken och managementlogiken tydligast framträdande. Observationer av tillitslogiken kunde enbart skönjas fragmentariskt, ett faktum som innebär utmaningar i tolkningen av logikens särskilda egenskaper för att styra och organisera. Uppsatsen presenterar därutöver ett resonemang kring logikernas samtidiga existens i modellen för kompetensförsörjning och vad detta kan innebära för Polismyndighetens mål om en ökad tillväxt.

Nyckelord: Polismyndigheten, Institutionell logik, Kompetensförsörjning, Styrformer, Byråkrati, New Public Management (NPM), Mål- och resultatstyrning, Managementbyråkrati, Managementmode, Tillitsbaserad styrning och ledning, Governance, post-NPM, Byråkratisk logik, Managementlogik, Tillitslogik

Förord

Mängder av intressanta samtal om kompetensförsörjning på min arbetsplats väckte idén till ämnet för denna uppsats. Ett ämne som jag nu inom ramen för magisterprogrammet gets möjlighet att nyfiket undersöka vidare. Det har varit inspirerande och lärorikt att få skriva denna uppsats, kunskaper som jag stolt kommer att bära med mig.

Jag vill tacka alla er som på olika sätt hjälpt mig att genomföra uppsatsarbetet. Ett speciellt tack till min handledare Bengt Furåker för ditt engagemang och dina värdefulla synpunkter. Din klokhets bidrag med spänst i våra diskussioner, något som jag har uppskattat mycket. Ett särskilt tack även till mina studiekamrater Hanna och Sofia för värdefullt stöd. Jag vill också rikta ett tack till de kontaktpersoner vid Polismyndigheten som väglett mig i olika delar av uppsatsskrivandet. Slutligen ett tack till Sven Jungerhem, min ”mentor” i det vetenskapliga skrivandets konst.

”Kunskap är näring för själen” (Platon)

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	Problemställning	1
1.2	Syfte och frågeställning	3
1.3	Polisorganisationens framväxt över tid	3
1.4	Polismyndighetens tillväxtarbete	4
1.5	Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete	5
1.6	Uppsatsens disposition	6
2	TEORETISKT RAMVERK OCH TIDIGARE FORSKNING.....	6
2.1	Teoretiska utgångspunkter och centrala begrepp	6
2.1.1	Urval av källor	6
2.1.2	Institutionell logik som analytisk lins	7
2.1.3	Institutionella logiker som idealtyper	7
2.1.4	Styrformer – bärande principer för att styra och organisera	8
2.1.5	Uppbyggnad av uppsatsens tre logiker	8
2.1.6	Uppsatsens teoretiska relevans	9
2.2	Institutionell logik	10
2.3	Byråkratisk logik	11
2.4	Managementlogik	11
2.5	Tillitslogik	13
2.6	Institutionella logikers samtidiga existens	15
2.7	Sammanfattning av teoretiska huvuddrag och analytisk referensram	17
3	METOD	18
3.1	Val av objekt och inriktning för undersökningen	18
3.2	Utformning av undersökningen	19
3.3	Insamling av empiriskt material	20
3.4	Tolkning och bearbetning av empiriskt material	21
3.5	Metoddiskussion	24
3.6	Vetenskaplig tillförlitlighet	25
4	RESULTAT OCH ANALYS	26
4.1	Generella principer	26
4.2	Kompetensförsörjningsprocessen	28
4.2.1	Prägling av byråkratisk logik	28
4.2.2	Prägling av managementlogik	29
4.2.3	Prägling av tillitslogik	30
4.3	Genomföra kompetensförsörjande åtgärder	30
4.3.1	Prägling av byråkratisk logik	30
4.3.2	Prägling av managementlogik	31
4.3.3	Prägling av tillitslogik	33
4.4	Analys: sammanfattande iakttagelser	34
5	DISKUSSION.....	40
5.1	Logikernas samtidiga existens i Polismyndighetens modell för sin kompetensförsörjning	40
5.2	Vad den samtidiga existensen kan innebära för myndighetens mål om ökad tillväxt41	
6	SLUTSATS	43
	REFERENSER.....	46

1 INLEDNING

I uppsatsens inledande kapitel ges initialt en introduktion till det fenomen som uppsatsen har för avsikt att närmare undersöka. Därefter följer uppsatsens syfte och frågeställning. För att läsaren ska ges en bakgrundsförståelse innehåller efterföljande tre kapitel en inblick i Polismyndigheten. Först myndighetens framväxt över tid, därefter pågående tillväxtarbete och slutligen en beskrivning av det kompetensförsörjande arbetet. Avslutningsvis presenteras dispositionen av uppsatsens återstående kapitel.

1.1 Problemställning

Författaren Antilla (2013, s. 31ff) konstaterar att det är av central betydelse i en organisation att styra sin kompetensförsörjning för tillgång till rätt kompetens och därmed avgörande för framgång. Kompetensfrågorna blir enligt honom på så sätt organisationens viktigaste process (Antilla 2013, s. 17). Mot denna bakgrund finns anledning att rikta uppmärksamheten mot Polismyndigheten, som har i uppdrag av regeringen att med sitt kompetensförsörjande arbete öka sin tillväxt med 10 000 fler anställda till utgången av 2024. För detta ändamål har ett antal paroller lanserats, exempelvis ”*Väx med en större uppgift*” (VOLT 2022) och ”*Är du redo för en större uppgift?*” (Polisen 2018). För denna inriktning går även att observera skrivningen ”Polismyndigheten ska fortsätta att växa för att så snart som möjligt nå en polistäthet motsvarande genomsnittet i EU” i myndighetens verksamhetsplanering (Pmy 2023a, s.4).

I ett regeringsbeslut (Justitiedepartementet 2017) framgår att ”Polismyndighetens förmåga och verksamhet behöver stärkas för att kunna möta och hantera samhällsutvecklingen och de förändrade förhållandena i omvärlden”. Baserat på målet om ökad tillväxt kan regeringens krav på myndigheten förstås som centralt i myndighetens kompetensförsörjande arbete. Regeringen skriver att ”det är av stor vikt att Polismyndigheten förvaltar de omfattande resurstillskotten väl och styr resursökningen på sådant sätt att den leder till starkare brottsbekämpning och därigenom ger förutsättningar för ett tryggare samhälle” (Pmy 2020a, s. 116). I myndighetens regleringsbrev för åren 2020–2023 (Justitiedepartementet 2020, 2021, 2022, 2023) framgår krav från regeringen på månatlig redovisning av särskilda nyckeltal som visar personaltillväxten mot 2024. Kravet på att uppnå resultat i det kompetensförsörjande arbetet ges även uttryck för på myndighetens webbsida där man skriver: ”Polismyndigheten arbetar offensivt på flera fronter för att möjliggöra och säkra kompetensförsörjningen” (Polisen u.å).

Detta till trots konstaterar Brottsförebyggande rådet (Brå) (2023, s. 23) i sin jämförelse av Polismyndighetens styrdokument med regeringens mål för tillväxten att ”det finns inget som går emot regeringens intentioner, men i sin helhet är planen så mycket bredare att det är svårt att skönja skarpa prioriteringar”. Därutöver pekar man på att ”tillväxten hittills inte helt gått i linje med regeringens intentioner”, baserat på den analys av tillväxt utifrån verksamhetsområde och nivå som genomförts (Brottsförebyggande rådet 2023, s. 51). Även Polismyndigheten beskriver utmaningen med myndighetens kompetensförsörjning då möjligheterna till rekrytering varierar. Detta uppger man bland annat beror på svårrekryterade områden som exempelvis glesbygd och platser med hög efterfrågan på arbetskraft (Pmy 2023d, s. 41). Med

grund i dessa iakttagelser finns här anledning att återigen peka på det som Anttila (2013, s. 33) lyfter, det vill säga kompetensförsörjningens styrande roll i en organisation. Man kan därav nyfiket undra vilka styrformer som präglar Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete.

Styrformer kan sägas innebära olika bärande idéer för att styra och organisera, sammanfattade i olika uttryck och samlingsbegrepp. Med grund i de olika reformarbeten som avlöst varandra i offentlig förvaltning kan observeras att olika styrformer varit tongivande över tid (Ehn & Sundström 2020, kap.1.). En av dessa tongivande former för att styra och organisera är den traditionella byråkratiska modellen, ett stabilt hierarkiskt system med ideal om förutsägbarhet och kontroll genom lagar och regler. På så sätt ger strukturen förutsättningar till kontroll från topp till botten där respektive nivå har en överordnad att rapportera till och på så sätt kan ansvarsutkrävande uppnås. Byråkrati har kritiserats för sin tröghet och att uppdrag tar lång tid att genomföra, detta mot bakgrund av den mängd regler som tjänstemän har att förhålla sig till (Osborne 2006, s. 378; Pfiffner 2004; Pollitt & Bouckaert 2011, s. 71). En annan styrform som sedan slutet av 1980-talet har influerat den offentliga sektorn är New Public Management (NPM). Samlingsbegreppet NPM brukar användas för att beskriva de idéer som härstammar från det privata näringslivet och övertygelsen om att offentliga organisationer kan styras på samma sätt. På så sätt skapas fokus på ansvar för resultat av genomförda aktiviteter genom styrning, uppföljning och redovisning, allt för att öka effektiviteten (Almqvist, 2006 kap. 2.2.). Med grund i den efter hand växande kritiken mot NPM har tillitsbaserade styrformer introducerats i den offentliga sektorn. Ett koncept med budskapet att skapa välfärd genom att åter ta in demokrati och medborgare i processen (Funck & Karlsson 2020, s. 10). Bringselius (2021, s. 11) menar att bristen på tillit visar sig i faktorer såsom centralt utformade strategier och standardiserade regler, något som i sin tur innebär negativa konsekvenser för kärnverksamheten. Med målet om bland annat minskad administration, ökad effektivitet och flexibilitet konstaterar Tillitsdelegationen (2018, s. 73f) att en utveckling mot tillitsbaserade styrformer i den offentliga sektorn blivit alltmer tydlig.

När skilda styrformer liksom dessa influerar samhället, med olika bärande idéer för att styra och organisera, inverkar detta även på organisationer. Ett faktum som även visat sig medföra förändringar över tid i den institutionella logiken (Ocasio m.fl. 2017, s. 511). ”Sådan är idéernas kraft” uttrycker Scott (2014, s. 251) och relaterar dels till hur logiker har skiftat över tid, dels till de ekonomiska motiv som ligger bakom förändringarna. Just politiska skiftningar är något som han menar kan indikera förändringar i den institutionella logiken. Holmgren Caicedo m.fl. (2014) pekar på att strukturer och modeller med sin egen institutionella logik på så sätt dels kan leva kvar, dels kan existera samtidigt. Detta trots att logikerna bygger på olika teoretiska idéer och antaganden. Författarna konstaterar att när flera modeller existerar samtidigt i en organisation kan de i bästa fall harmoniera, men kan även både konkurrera och motarbeta varandra, i värsta fall kan begränsa möjligheterna att nå organisationens uppsatta mål. Kanske kan dessa motstridigheter även skönjas i Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete?

Med grund i dessa sammantagna aspekter blir ett centralt antagande att dessa styrformer som varit tongivande över tid även kan ha influerat Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete. En företeelse som förmodas ha lämnat spår i form av olika institutionella logiker, grundade i olika tankesätt för att styra och organisera det kompetensförsörjande arbetet. Det

finns därigenom ett intresse att närmare undersöka på vilket sätt det kompetensförsörjande arbetet präglas av det som i undersökningen kommer att benämnas byråkratisk logik, managementlogik och tillitslogik, samt vad präglingen kan innebära för målet om ökad tillväxt.

1.2 Syfte och frågeställning

Genom att använda institutionell logik som analytisk lins är syftet att undersöka hur de olika styrformer som präglat offentlig sektor över tid har påverkat Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete. För att besvara undersökningens syfte har följande frågeställning formulerats:

- På vilket sätt präglas Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete av en byråkratisk logik, en managementlogik och en tillitslogik?

En diskussion kommer därutöver att föras med fokus på logikernas samtidiga existens i modellen för kompetensförsörjning, även vad detta kan innebära för Polismyndighetens arbete mot ett mål om ökad tillväxt. I syfte att skapa en bakgrundsförståelse avser nästkommande avsnitt att ge en beskrivning av Polisorganisationens framväxt över tid. Därefter redogörs för Polismyndighetens tillväxtarbete och kompetensförsörjande arbete.

1.3 Polisorganisationens framväxt över tid

Polisen gick över från kommunal verksamhet till statlig 1965, därefter har organisationen moderniserats i flera steg från 1970 till 1990-talet. 1985 genomfördes en polisreform med fokus på decentralisering och i slutet av 1990-talet länspolisreformerna med 21 myndighetschefer fördelade utefter län. Reformeringen under 1980-talet innebar strukturella och instrumentella åtgärder för att bygga upp ett tydligt mål-medeltänkande hos ledningen, skapa samordning och arbetsfördelning i syfte att förbättra funktionssätt. I mitten av 1990-talet genomfördes närpolisreformen för att inrikta sig mot mer förebyggande insatser och ett proaktivt angreppssätt. Trots att riksdag och regering fortsatte att modernisera Polisen under 2000-talet var organisationen i allt väsentligt oförändrad. Polisen kritiserades för ett allt för stort fokus på att rapportera resultat och visa upp statistik samtidigt som utredningsresultaten visade en allt sämre brottsupplärning. 2009 meddelade regeringen att den hade för avsikt att utreda Polisens organisation och 2010 tillsattes en statlig utredning. Syftet var att analysera i vilken utsträckning Polisens dåvarande organisation utgjorde ett hinder för de krav som regeringen ställde på högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet och väsentligt förbättrade verksamhetsresultat (Ivarsson Westerberg 2017, s. 22, 2020, s. 32ff; Justitiedepartementet 2010, s. 1ff, s. 7; refererad i Frölén 2019, s. 11ff). I betänkandet *En sammanhållen svensk polis* (Polisorganisationskommittén 2012) framhölls bland annat att de betydande resurser som tillförts polisväsendet inte återspeglades i Polisens resultat. Man föreslog därefter att Rikspolisstyrelsen, de 21 polismyndigheterna och Statens kriminaltekniska laboratorium skulle ombildas till en sammanhållen myndighet (Polisorganisationskommittén 2012, s. 17, s. 256; Justitiedepartementet 2012, s. 1ff, s. 7). En särskild utredare gavs 2012 uppdraget *Ombildning av polisen till en sammanhållen myndighet* (Justitiedepartementet 2012), något som den 1 januari 2015 resulterade i nuvarande Polismyndigheten.

I Polismyndighetens arbete inryms uppgifter såsom att förebygga, förhindra och upptäcka brottslig verksamhet (SFS 1984:387). Polismyndigheten är en enrådighetsmyndighet, leds av en rikspolischef som är utsedd av regeringen och som ansvarar för myndighetens verksamhet. Det finns i Polismyndigheten sju geografiska polisregioner och tio nationella avdelningar (Pmy 2022d, s. 9). Polismyndigheten är i dagsläget, med drygt 32 000 årsarbetskrafter, Sveriges största myndighet (Statskontoret u.å.). Inom ramen för myndighetens tillväxtarbete finns dock en ambition om en avsevärd ökning av polisanställda, ett kompetensförsörjande arbete som syftar till att stärka polisverksamheten (Pmy 2023a, s. 31).

1.4 Polismyndighetens tillväxtarbete

Tillväxtarbetet vid Polismyndigheten innebär att antalet polisanställda ska öka under perioden 2016–2024, för att vid utgången av 2024 vara 10 000 fler (Justitiedepartementet 2017). Med målet om 38 000 polisanställda ska drygt 26 000 vara poliser (Pmy 2022d). Med ett kompetensförsörjande syfte har Polismyndigheten sedan 2016 erhållit höjda anslag från regeringen för detta tillväxtarbete. 2018 anslog regeringen en ökning av Polismyndighetens anslag med två miljarder kronor och man meddelade samtidigt en fortsatt ökning av anslagen under åren 2018–2020, sammantaget drygt sju miljarder kronor (Pmy 2018b, s. 5). Polismyndigheten bedömer att tillväxtarbetet till största del är finansierat fram till 2024 men att det därefter behövs ytterligare finansiering (Polisen 2023). Den stora tillväxten syftar till att Polismyndigheten ska ges ökade möjligheter att möta samhällets förväntningar på det polisära arbetet och satsningen är historisk i sin omfattning. Polismyndigheten redovisade i februari 2018 en plan till regeringen för hur polisverksamheten skulle stärkas och utvecklas. Man poängterade då att ”polisens förflyttning mot en avsevärd kapacitetsökning är i sin linda” (Pmy 2018a, s. 27). I syfte att möjliggöra målet om att uppnå drygt 38 000 polisanställda vid årsskiftet 2024/25 beslutade Polismyndigheten i februari 2020 om en särskild tillväxtstrategi (Pmy 2020a, s. 116). I den beskrivs prioriterade områden och tillvägagångssätt för hur Polismyndigheten ska växa och bli fler polisanställda (Pmy 2020d). I myndighetens strategiska verksamhetsplan (Pmy 2023a, s. 7) poängteras att tillgången till rätt kompetens är avgörande för med vilken takt och kvalitet Polismyndigheten kan växa för att uppnå målet om antalet polisanställda till utgången av 2024. Framför allt betonas betydelsen av att säkerställa en ”fortsatt tillväxt av poliser och specialistkompetenser till den brottsbekämpande verksamheten” (Pmy 2023a, s. 31).

I denna undersökning sorteras och tolkas Polismyndighetens tillväxtarbete som en del av myndighetens kompetensförsörjande arbete. Detta med utgångspunkt dels i tolkningen av hur myndigheten redogör för tillväxtarbetet i sina strategidokument¹, dels i tolkningen av det kompetensförsörjande syftet i regeringens krav (Pmy 2018b; 2020a). Det bör dock poängteras att avsikten med undersökningen inte är att utvärdera och bedöma kompetensförsörjningsarbetet inom Polismyndigheten. Syftet är enbart att tolka hur de olika institutionella logiker som är i fokus för undersökningen präglar det kompetensförsörjande arbetet.

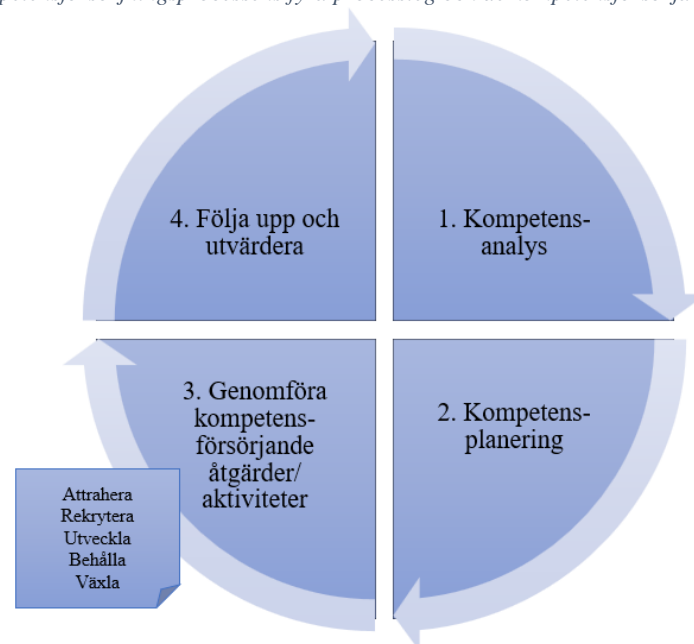
¹ Ex. uttrycks i myndighetens strategiska verksamhetsplan (Pmy 2023a, s. 9) att Polismyndighetens strategi för kompetensförsörjning och tillväxtstrategi ska användas i arbetet med kompetensförsörjning.

1.5 Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete

Polismyndighetens kompetensförsörjning beskrivs syfta till att tillse ”rätt kompetens på rätt plats vid rätt tidpunkt och till rätt kostnad, utifrån verksamhetens behov för att kunna utföra uppdragen och nå uppsatta verksamhetsmål” (Pmy 2020c). Med begreppet kompetens avser myndigheten de kunskaper, färdigheter, erfarenheter, egenskaper och attityder som innehas för uppgiften samt förmågan att omsätta dessa i handling i relation till situationen och sammanhanget. För att säkerställa att rätt kompetens finns i organisationen beskriver myndigheten att man arbetar utifrån en systematisk *kompetensförsörjningsprocess* innehållande fyra olika steg, något som även benämns systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Arbetssättet går ut på att man fortlöpande (1) analyserar och (2) planerar för den kompetens som behövs i organisationen, (3) genomför kompetensförsörjande åtgärder/aktiviteter samt (4) följer upp och utvärderar resultatet av genomförd kompetensförsörjning. Kompetensanalysen och kompetensplaneringen utmynnar i en kompetensförsörjningsplan som beskriver de *kompetensförsörjande åtgärder* som ska genomföras. Genom dessa åtgärder som att *attrahera* och *rekrytera* ny kompetens, att *kompetensutveckla* och *behålla* befintliga medarbetare, samt *växla* kompetens skapar myndigheten förutsättningar att säkerställa sin kompetens. Kompetensförsörjningsprocessen samordnas på ett övergripande plan med myndighetens verksamhetsplanering. På så sätt planerar myndigheten för den kompetens som behövs för att genomföra uppdragen utifrån verksamhetens mål, inom givna budgetramar, på kort och lång sikt (Pmy 2020c).

I *Figur 1* visualiseras det som i uppsatsen avses med Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete, det vill säga kompetensförsörjningsprocessen och de kompetensförsörjande åtgärderna som inryms under processens steg tre.² Dessa delar inkluderar även tillväxtarbetet. I uppsatsen benämns dessa sammantagna delar *Polismyndighetens modell för sin kompetensförsörjning*.

Figur 1: Kompetensförsörjningsprocessens fyra processteg och de kompetensförsörjande åtgärderna



(Polismyndigheten 2020c, s. 14, s. 19f).

² Visualiserar på så sätt inte samtliga ramar och förutsättningar för de olika stegen i arbetssättet.

1.6 Uppsatsens disposition

Efter detta inledande kapitel följer *Kapitel 2* som inrymmer en beskrivning av det teoretiska ramverket, inkluderat den tidigare forskning inom området som bedömts vara av relevans för uppsatsen. Därefter introduceras i *Kapitel 3* de olika motiv och vägval som ligger till grund för undersökningens upplägg, inriktning och genomförande. I *Kapitel 4* presenteras i den inledande delen de resultat som framkommit i undersökningen med en efterföljande analys i den avslutande delen. I *Kapitel 5* följer sedan en diskussion om de resultat som framkommit och slutligen i *Kapitel 6* presenteras undersökningens slutsats. Det avslutande kapitlet avrundas med en inblick i studiens utmaningar och förslag till fortsatt forskning.

2 TEORETISKT RAMVERK OCH TIDIGARE FORSKNING

I kapitlet motiveras i första avsnittet de val som gjorts relaterat till de teorier och begrepp som används för att svara mot undersökningens syfte. Därefter redogörs för institutionell logik, den analytiska lins som ramar in det fenomen som ska studeras. I de efterföljande avsnitten beskrivs de teoretiska perspektiv som bygger de institutionella logiker som är i fokus för undersökningen; byråkratisk logik, managementlogik och tillitslogik. Efter dessa avsnitt följer en beskrivning av den tidigare forskningens observationer av institutionella logikers samtidiga existens. Avslutningsvis ges en sammanfattning av de teoretiska huvuddragen och en analytisk referensram presenteras.

2.1 Teoretiska utgångspunkter och centrala begrepp

2.1.1 Urval av källor

Initialt genomfördes en omfattande litteratursökning i databaser vid olika bibliotek³ i syfte att överblicka teoribildningen inom området. Detta med målet att nå ökad insikt i dels hur institutionell logik kunde användas som analytisk lins, dels vad som kännetecknade de styrningsreformer som genomförts i offentlig förvaltning över tid. Avseende styrningsreformer innebar det vissa svårigheter att med litteraturen skapa en entydig bild av de kännetecken som varit tongivande. Detta blev särskilt påtagligt avseende teoribildningen och den tidigare kunskapen om tillits-begreppet. Ett faktum som innebar ett behov av att tidigt avgränsa och göra ett urval av källor som skulle vara i fokus för undersökningen. Tillvägagångssättet innebar att källor med andra eller ytterligare teoretiska perspektiv med relevans för tillits-begreppet kan ha utelämnats. För sökningen i bibliotekens databaser användes ett antal olika begrepp som sökkriterium. Begreppet institutionell logik blev användbart, även i olika kombinationer med exempelvis organisering, styrning, mål, målkonflikt och måluppfyllelse. Även engelska benämningar användes, exempelvis institutional logics, managerial logics, bureaucratic logics, trust-based governance, institutional complexity och New Public Management. Baserat på de referenser som använts i tidigare studier tillämpades även en urvalsmetod motsvarande tekniken *snöbollsurval*. Med detta avses ett förfarande där litteratur och vetenskapliga artiklar hänvisar till källor som i sina referenslistor hänvisar till ytterligare författare och så vidare (Ahrne & Svensson 2022, s. 63; Esaiasson m.fl. 2017, s. 21, s. 190f). På så sätt kunde även den tidigare

³ Göteborgs universitetsbibliotek, Uppsala universitetsbibliotek och Polismyndighetens biblioteks- och kunskapsstjänst.

empiriska kunskapen nyttjas (Esaiasson m.fl. 2017, s. 20). Därtill användes även ett urval av de källor som inrymts vid magisterprogrammet. Att luta mig mot andras tidigare val av källor gav mig en fingervisning om den teoribildning som var relevant för mitt eget urval. Sammantaget kunde med dessa tillvägagångssätt samtliga källor för undersökningen identifieras och samlas in.

2.1.2 *Institutionell logik som analytisk lins*

I uppsatsen används *institutionell logik som analytisk lins*, vilket innebär en analytisk inramning för att kunna studera sambandet mellan individer, organisationer och institutioner (Scott 2014, s. 2, s. 224f, s. 262). Med grund i teoribildningen om institutionella logiker finns tre betydelsefulla begrepp för denna inramning; interinstitutionellt system, institutionell ordning och institutionell logik. Med detta perspektiv kan sägas att individer och organisationer inryms i ett interinstitutionellt system, bestående av olika institutionella ordningar med sina särskilda uppsättningar ”materiella praxis och symboliska konstruktioner”, något som idealtypiskt skapar sin egen institutionella logik (Friedland & Alford 1991, s. 248).

Med denna utgångspunkt i uppsatsen kan styrformer i offentlig förvaltning förstås skapa både materiella och symboliska egenskaper. De olika principerna för att styra och organisera har dock varierat över tid, egenskaper som i sin tur bygger uppsatsens tre institutionella logiker. Idén att i studien framhålla olika styrformers bärande principer i relation till institutionella logiker är hämtad från Ocasio m.fl. (2017, s. 511). Författarna beskriver att dimensionerna i institutionell logik kan variera utifrån sammanhang och att det är upp till varje enskild forskare att motivera förekomsten utifrån den undersökning som ska genomföras. Den tidigare forskningens bidrag har även visat en förekomst av *institutionella logikers samtidiga existens* i en organisation. Denna företeelse har i studier tagit sig olika uttryck i de observationer som gjorts, både att logiker kan konkurrera och samexistera. Det bedöms därigenom motiverat att i kapitlet även redogöra för forskningen av just detta specifika fenomen.

För att skapa en förståelse för det teoretiska sammanhang som utgör den analytiska inramningen redogörs för institutionell logik i ett av de efterföljande avsnitten. Teoretiskt knyter tolkningarna an till Friedland och Alford (1991), Ocasio m.fl. (2017), Scott (2014) och Thornton m.fl. (2012).

2.1.3 *Institutionella logiker som idealtyper*

Det bör även sägas något om hur *idealtyper* ska förstås, något som i denna studie bedömts vara ändamålsenligt för att med olika teoretiska perspektiv kunna bygga de institutionella logikerna. Thornton m.fl. (2012, s. 52f) menar att idealtyper kan användas för att underlätta den vetenskapliga undersökningen. För tillämpningen i denna uppsats har Lundquist (1992, s. 22) beskrivning av idealtyper varit vägledande. Han beskriver idealtyper som ”ett slags måttstockar” som konstrueras för att mäta mot den verklighet som studeras och på så sätt observera i vilken utsträckning och på vilket sätt den avviker. Beroende på den verklighet som studeras kan idealtyper därav innehålla ytterligare huvuddrag eller förekomma i blandformer (Rothstein 2010, s. 17). Med idealtyper i denna undersökning är syftet att logikernas huvudsakliga skiljelinjer ska ge stöd för att förstå hur de styrformer som präglar den offentliga förvaltningen över tid har lämnat spår i Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete. Därigenom utgör idealtyper ett ”analytiskt mätinstrument” (Rothstein 2010, s. 17).

2.1.4 Styrformer – bärande principer för att styra och organisera

Eftersom *styrformer* med skilda principer för att styra och organisera över tid har använts för att bygga logikerna i denna undersökning behöver det även förklaras hur styrformer ska förstås. Synen på styrformer har i denna studie dels inspirerats av Scott (2014, s. 244) med sin beskrivning av ”governance structures”. Han uttrycker att ”styrningsstrukturer är kombinationer av offentliga och privata, formella och informella system som utövar kontroll inom området [egen översättning]”⁴ (Scott 2014, s. 244). Därutöver har Sundström (2020) bidragit i sin beskrivning av hur styrformer har skiftat över tid mot en ”verksamhetsanpassning”. Detta menar han inbegriper exempelvis mål- och resultatstyrning och modeller för styrning baserade på tillit. Med ett avstamp i denna förståelse avser styrformer i denna uppsats ett sammanfattande begrepp för de bärande principer som varit tongivande för att styra och organisera offentlig förvaltning över tid.

I förståelsen av begreppen *styra och organisera* har beskrivningar av Christensen och Ivarsson Westerberg (2005, s. 28, s. 32f, s. 47) varit vägledande. Författarna skriver att styrning kan förstås som en påverkan på de förhållanden som har betydelse för möjligheterna till måluppfyllelse. En påverkan som kan avse olika handlingar och medel för att uppnå mål och önskade resultat. Det kan även innebära utformning av organisationsstruktur, det vill säga regler för vem som gör vad och hur något ska utföras. Även Lundquists (1992, s. 74f, s. 209) framställning av begreppet styrningsformer har bidragit i förståelsen. Han pekar på att begreppet består av olika styrningstekniker, där organiseringsåtgärder är en av de komponenter som omnämns. Med denna inramning som utgångspunkt kan principer för att *styra* i denna uppsats tolkas utifrån styrningens inriktning och form. Principer för att *organisera* kan tolkas baserat på strukturer för organisering och ansvarsfördelning.

2.1.5 Uppbyggnad av uppsatsens tre logiker

Baserat på bärande principer för att styra och organisera över tid har tre institutionella logiker byggts för att tillämpas i analysen av det empiriska materialet. Närmare bestämt en *byråkratisk logik*, en *managementlogik* och en *tillitslogik*. Forskningens tidigare bidrag om styrformer och dess särskilda kännetecken ligger till grund för de egenskaper som valts ut. Vissa drag har därefter renodlats för att slutligen sorteras och kategoriseras i tre logiker. Valet av *Byråkratisk logik* motiveras främst av tidiga beskrivningar av den offentliga förvaltningen där begrepp som ”byråkratins principer” kan observeras (Maktutredningen 1990, s. 228). Beskrivningen av en byråkratisk offentlig sektor görs även av Statskontoret (2015) i sammanhanget förändringar i svensk statsförvaltning. Det kan även noteras att Sundström (2003, s. 29) använder begreppet byråkrati synonymt med begreppet offentlig förvaltning. Likaså inom Polismyndigheten har egenskaper relaterade till byråkrati observerats (Ivarsson Westerberg 2020 s. 195ff, s. 198). *Managementlogik* hänvisar till det samlingsbegrepp som kallas New Public Management (NPM) och som kan förstås haft stort inflytande i syfte att effektivisera den offentliga sektorn (ex. Diefenbach 2009; Funck & Karlsson 2018, s. 33f; Statskontoret 2015). En av flera centrala delar i NPM är mål- och resultatstyrning som därför motiverar en mekanism i managementlogikens teoretiska konstruktion. Även framväxten av det som benämns managementbyråkrati och managementmode har skapat teoretiska begrepp, som i denna studie

⁴ Governance structures are combinations of public and private, formal and informal systems that exercise control within the field.

sorterar under managementlogik (Hall 2012, s. 15). I undersökningen tillämpas avslutningsvis en *Tillitslogik*, ett val som bottnar i beskrivningen av en tillitsreform som kan uppfattas ha influerat offentlig förvaltning (Finansdepartementet 2016; Stigendal 2018, s. 11; Tillitsdelegationen 2018, s. 241, s. 448). Tillitsbaserad styrning och ledning kan förstås som ett samlingsbegrepp för att styra och leda offentlig verksamhet, där tillit betonas som grundprincip (Bringselius 2021, s. 17). Enligt Bringselius (2021, s. 18) behandlas begreppet dels som ett allmänt förhållningssätt, dels som en styrprincip. Med det senare begreppet avser hon tillit som koorderingsmekanism, det vill säga principer för styrning och organisering (Bringselius 2021, s. 24). Utifrån denna definition kommer tillitslogik i denna studie enbart inrymma de idéer som kan förstås utifrån bärande principer för att styra och organisera. Motsvarande egenskaper har även observerats även inom samlingsbegreppet post-NPM (Funck & Karlsson 2020) och begreppet governance (Jacobsson m.fl. 2015). Även dessa återfinns i utformningen av uppsatsens tillitslogik.

Avslutningsvis kan tilläggas att teoribildningen inom området inrymmer vissa nyanser. Beroende på olika aspekter av de styrningsreformer som influerat offentlig sektor har egenskaper observerats vara sammanfattade i olika grupper av uttryck. Förutom de uttryck som präglar logikerna i denna studie har även marknadisering och nätverkisering (ex. Ehn & Sundström 2020, s. 29; Funck & Karlsson kap. 1) noterats vara flitigt återkommande begrepp. Därutöver har professionalisering, professionalism och professionell logik observerats i den tidigare forskningen (ex. Alvehus & Andersson 2018; Rolandsson 2022; Sundström 2019, s. 63f), en aspekt som i polisorganisationen kan förstås vara mer tillämpbar inom polisarbetet än inom polisadministrationen⁵ (se Ivarsson Westerberg 2020, s. 16f, s. 195–199). Mot bakgrund av uppsatsens fokus på det administrativa styr- och ledningsperspektivet inom polisorganisationen har den professionella logiken därav utelämnats i begreppsapparaten.

2.1.6 *Uppsatsens teoretiska relevans*

I genomgången av tidigare forskning har noterats en avsaknad av studier med fokus på att styra och organisera kompetensförsörjning, sett genom institutionella logiker. Även en brist på studier av hur olika styrformer har påverkat myndigheters kompetensförsörjande arbete. Avsikten med denna studie är därmed att bidra med insikter om de olika logikernas existens i det kompetensförsörjande arbetet och vad detta kan innebära, exempelvis för möjligheten till måluppfyllelse. Uppsatsen kan även möjliggöra en ökad förståelse för präglingen av tillitslogik. Detta då tidigare studier om tillitslogik alltigenom har varit svåra att hitta. Studier om att styra och organisera på basis av dessa principer har enbart observerats i begränsad omfattning, då huvudsakligen det material som producerats inom ramen för Tillitsdelegationens arbete (Bringselius 2017; Tillitsdelegationen 2018, 2019). Björk och Tengblad (2023) fördjupar dock diskussionen om tillitsbegreppet genom att sätta begreppet i relation till det man benämner ”tillförlitlig organisering”. Ett alternativt synsätt där tillit enligt författarna inte ska förstås som en utgångspunkt för styrning och ledning. Mer om detta synsätt återfinns under avsnitt 2.5.

⁵ Organisationens två delar, enligt Ivarsson Westerberg, beskrivs närmare i den avslutande delen av avsnitt 2.6.

2.2 Institutionell logik

Institutionell logik kan användas som ett analytiskt ramverk för att analysera de ömsesidiga relationerna mellan institutioner, individer och organisationer i sociala system (Thornton m.fl. 2012, s. 2). Begreppet institutioner menar Scott (2014, s. 56f, s. 70) avser de reglerande, normativa och kulturellt-kognitiva mekanismerna som ger stabilitet och mening till det sociala livet, allt som oftast i en kombination. Dessa sociala strukturer kan även förändras över tid. Scott (2014, s. 59, s. 64) menar att regelsystem vilar på en regulativ pelare samt värderingar och normer på det han benämner en normativ pelare. Slutligen belyser han den kulturellt-kognitiva pelaren som avser ”de gemensamma föreställningar som utgör den sociala verklighetens natur och skapar ramarna genom vilka mening skapas” (Scott 2014, s. 67).

Begreppet institutionell logik introducerades av Friedland och Alford (1991, s. 232) som menade att individers och organisationers beteende inte kunde förstås utan att sättas in i samhällsliga sammanhang. Dessa olika sammanhang benämns institutionella ordningar vilka består dels av strukturer och mönster för människors aktiviteter, dels symboliska system för att kategorisera och ge dessa aktiviteter mening. Dessa idealtypiska bärande principer skapar i sin tur olika institutionella logiker med sina skilda egenskaper (Friedland & Alford 1991, s. 248; Thornton m.fl. 2012, s. 10). De olika egenskaper som skapar skiljelinjer mellan logikerna kan exempelvis avse principer för att skapa legitimitet eller källor till makt (Thornton m.fl. 2012, s. 55). Friedland och Alford (1991, s. 232) hävdar att flera institutionella logiker kan råda samtidigt och även vara motsägande, detta mot bakgrund av att logikerna är tillgängliga för individer och organisationer på samma gång i de olika institutionella ordningarna. Denna modell av samhället som beskrivs kan sägas skapa ett interinstitutionellt system (Thornton m.fl. 2012, s. 50ff). De skilda institutionella ordningar som Friedland och Alford (1991, s. 240) menar inryms i systemet uttrycker man är den kapitalistiska marknaden, den byråkratiska staten, kärnfamiljen, den kristna religionen och demokratin, något som Thornton m.fl. (2012, s. 54ff) därefter har vidareutvecklat.

Thornton m.fl. (2012, s. 2) menar att de särskilda principer, praxis och symboler som är utmärkande för varje institutionell logik påverkar organisationer och individer. I organisationer kan de institutionella logikerna formas både av den samhällsliga nivån, och av den kultur eller lokala variation som finns just på organisationsnivån (Ocasio m.fl. 2017, s. 511). Detta medför att logikerna kan återskapas och omvandlas, dels genom människors handlande, dels av beslut om olika organisatoriska lösningar (Thornton m.fl. 2012, s. 81f). Enligt Thornton m.fl. (2012, s. 130ff, s. 133) kan den eller de institutionella logiker som praktiseras i en organisation förändras och även nya logiker kan etableras, detta beroende på både yttre omständigheter och inre orsaker i en organisation. Vissa logiker kan även främjas av organisationer i syfte att de vill likna varandra. Därutöver är författarna av uppfattningen att institutionella logiker kan utgöra en organisatorisk identitet med sina särskilda praktiker, även användas i organisationer med syftet att omforma sin identitet.

Logics are not purely top-down: real people, in real contexts, with consequential past experiences of their own, play with them, question them, combine them with institutional logics from other domains, take what they can from them, and make them fit their needs. (Thornton m.fl. 2012, s. 134)

Efter denna inledande del presenteras i nästkommande avsnitt de särskilda logiker som i idealtypisk mening har konstruerats för att användas i denna undersökning.

2.3 Byråkratisk logik

Den första av de tre logikerna för undersökningen benämns byråkratisk logik. Logiken har i denna studie byggts utifrån de principer för att styra och organisera som kan sägas relatera till en traditionell syn på offentlig förvaltning. Logiken knyts till de idealtypiska idéer som är uttryckta av sociologen Max Weber (2009, s. 196), såsom styrning inom den formella organisationsstrukturen och de handlingsutrymmen som finns inom dessa ramar. Scott (2014, s. 14) skriver att Weber bidrog till den institutionella teorin med idéer om hur kultur, sociala strukturer och beteenden samverkar i organisationer. Bland annat stod han för tankar om administrativa system med skiljelinjer grundade i olika egenskaper legitima för maktutövning, exempelvis det som benämns byråkrati. Byråkratins huvudsakliga karaktärsdrag är den hierarkiska uppbyggnaden med tydlig auktoritetsstruktur, strikt ansvarsfördelning, långt driven arbetsdelning och specialisering samt att "arbetets innehåll och utförande är beskrivet och förutbestämt" i form av reglering (Alvehus & Jensen 2020, s. 195f; Christensen & Ivarsson Westerberg 2005, s. 32f; Lundquist 1992, s. 134; Pollitt & Bouckaert 2011, s. 71f). Samordning i modellen bygger på de direktiv som ges uppifrån i organisationen, vilket för med sig att lägre nivåer kan följa de bestämmelser som styr (Pollitt & Bouckaert 2011, s. 79f). Weber redogjorde även för idealtypiska idéer för anställningsvillkor i den byråkratiska organisationen, såsom att tjänstemännens anställning formaliseras i ett kontrakt, de tillsätts utifrån sina kvalifikationer och att deras karriär ska byggas på meriter (Katsamunski 2012). Dessa dimensioner av den byråkratiska modellen kommer dock lämnas utanför syftet med denna uppsats.

Den weberianska byråkratin kan uppfattas förutsägbar och rationell med grund i de centralt beslutade regler och procedurer som stipuleras i systemet. Modellen benämns därför ibland för den legalbyråkratiska modellen (Lundquist 1992, s. 261; Rothstein 2010, s. 13). Offentliga och privata intressen beskrivs vara helt åtskilda i den byråkratiska modellen, även en åtskillnad mellan politik och förvaltning (Katsamunski 2012). Pfiffner (2004) menar att ansvar och kontroll skapas i den strikt hierarkiska uppbyggnaden, detta till skillnad mot NPM där byggstenarna i stället präglas av en strävan efter effektivitet. Han belyser exempelvis mätning av resultat för att uppnå ansvarsskyldighet. Vi får anledning av att återkomma till NPM i nästföljande avsnitt.

Persson och Uhnoo (2018) framhåller bland annat en byråkratisk logik i sin studie om räddningstjänstens och frivilligas insatser och samverkan vid skogsbranden i Västmanland 2014. Författarna pekar på utmärkande egenskaper såsom styrning genom centralt fattade beslut vilka genomförs inom hierarkiska organisationsstrukturer. Även Ivarsson Westerberg (2020) beskriver det som han benämner en byråkratisk logik, i sin studie av polisens omorganisation.

2.4 Managementlogik

Managementlogik är den andra logiken som tillämpas och inrymmer de principer för att styra och organisera som kan hänföras till samlingsbegreppet NPM. Detta samlingsbegrepp kan härledas till Christopher Hood (1991, s. 4f) som i sin studie "A public management for all seasons?" presenterar sju olika bärande idéer för NPM; framväxten av professionell ledning,

användningen av standarder och prestationsmätt, fokus på resultat, decentralisering, idéer från den privata marknaden, konkurrensutsättning och sparsamhet med offentliga medel. Samlingsbegreppet NPM menar Almqvist (2006, s.11) dock är mångfasetterat och inrymmer ett flertal styrningsidéer som ibland inte uppfattas helt entydiga. Införandet av NPM i den offentliga sektorn är väl beforskat och Diefenbach (2009, s. 892) konstaterar att det finns en omfattande mängd studier inom området.

I konceptet NPM finns ett centralt fokus på marknad, målstyrning och decentralisering, något som tillsammans bildar det man kan säga är "NPMs kärna" (Almqvist 2006, s. 32; Hood 1991, s. 3ff, s. 8). Därtill finns ett omfattande kontroll-, gransknings- och utvärderingssystem med fokus på kvantitativa resultatmätt, även det inspirerat av den privata marknaden. Egenskaperna som härrör från NPM är många och det går därav inte heller att hänföra dessa till enbart en specifik reform. Dock kan man med de bärande idéerna skapa en teoretisk förståelse och förklaringsmodell för styrning av offentlig förvaltning (Widmalm & Ahlbäck Öberg 2016; Osborne 2006, s. 379; Pollitt & Bouckaert 2011, s. 4f; Premfors m.fl. 2009, s. 343). Även ur ett organisatoriskt perspektiv kan vissa centrala element urskiljas, bland annat decentralisering för att uppnå mer flexibla strukturer och mindre hierarki, processorientering, förverkligande av projekt, snabba beslutsvägar och stöd av standardiserade ledningskoncept (Diefenbach 2009, s. 894, s. 897).

NPM har sedan 1980-talet genererat en omfattande forskning även relaterat till *mål- och resultatstyrning*, den modell för styrning som tillämpas inom statsförvaltningen (Widmalm & Ahlbäck Öberg 2016; Funck & Karlsson 2020; Ivarsson Westerberg 2004; Sundström 2016). Modellen bygger på att i en organisation använda sig av målformuleringar och uppföljning av resultat i syfte att nå måluppfyllelse. De mål som formuleras, vad som ska uppnås, ska även anpassas till olika hierarkiska nivåer i organisationen och respektive enhet formulerar sedan hur dessa mål ska uppnås. Fokus för uppföljning ska vara riktat mot effekter snarare än mot processer, det vill säga att resultat uppnås och inte på vilket sätt resultat skapas (Almqvist 2006, 91f). Christensen och Ivarsson Westerberg (2005, s. 114, s. 161) belyser i detta sammanhang att faktorer av mer kvalitativ karaktär riskerar att bli nedprioriterade eller bortplockade, till fördel för det som kan uppfattas lättare att mäta. Relaterat till styrmodellen återfinns tongivande begrepp från den privata sektorn och managementlitteraturen, exempelvis verksamhetsmål, resultatredovisningar, återrapporteringskrav, nyckeltal och indikatorer. Med modellen har även följt olika försök att presentera en attraktiv bild av organisationen med hjälp av exempelvis egna visioner och egna värdeord (Ehn & Sundström 2020, s. 20f). Mål- och resultatstyrning som modell har kritiserats då ett centralt fokus på resultat ofta visat sig leda till detaljstyrning (Tillitsdelegationen 2018, s. 90).

I samband med att journalisten Maciej Zaremba (2013) i en artikelserie i Dagens Nyheter beskrev konsekvenserna av ett dolt systemskifte i svensk sjukvård följde en massiv kritik mot NPM. Styrformen framställdes som framväxten av ett utvärderingsmonster och ett flertal forskare har redogjort för de negativa konsekvenserna där man menar att målet med reformen om ökad effektivitet i stället gett mer administrativt arbete och ökade kostnader (Funck & Karlsson 2018, s. 27; Stigendal 2018, s. 122). NPM har i detta sammanhang getts etiketter såsom administrationssamhälle och managementbyråkrati. Med dessa begrepp avses

exempelvis de tjänster, funktioner, planeringsprocesser, granskningar och olika mål- och redovisningsdokument som de omfattande ekonomiadministrativa systemen har genererat (Ehn & Sundström 2020, s. 25; Hall 2012, s. 25, s. 253f).

Ytterligare en etikett som kan införlivas i NPM enligt Hall (2020, s. 171) är det han benämner *managementbyråkrati*. Med influenser av moderna företagsledningsidéer redogör han för hur interna organisationsstrukturer byggs för kontroll, strategi, ledning och marknadsföring, gärna med externa konsulter. Idéer för organiseringen kan skapas av organisationen men kan även vara reaktioner på de ”styr- och incitamentsstrukturer som politiken byggt upp” (Hall 2020, s. 172f, s. 177). Hall beskriver vidare att ”demonstrationen av handlingen är viktigare än handlingen som sådan”, något som han pekar på är ett sätt att uppvisa att olika aktiviteter för styrning pågår inom organisationen. Detta handlande kan därutöver skapa dubbelfunktioner såsom verksamhetsutvecklare, projektledare och processledare. Till följd av dessa managementidéer kan även ses en ökande administration, exempelvis arbete med processer, visioner och strategiplaner. Kritiker menar att denna typ av byråkrati kostar mycket pengar och resursmässigt trycker bort kärnverksamheten (Ehn & Sundström 2020, s. 25; Hall 2012, s. 9ff, s. 25ff, s. 35f, s. 253f; Hall 2020).

Olika processbeteckningar menar Holmblad Brunsson (2010, s. 51–57) kan sorteras in under det hon benämner *managementmode*. Begreppet processorientering är ett begrepp som införts i ett flertal verksamheter i den offentliga förvaltningen och beskrivs i litteraturen vara ett horisontellt sätt att styra en organisation. Detta kan exempelvis göras på basis av det mål som ska uppnås eller det tillvägagångssätt som används. Med denna horisontella uppdelning pekar hon på att samordningsansvaret vanligtvis flyttas till en högre nivå inom organisationen. Vidare visar organisationer gärna att de är processorienterade genom att markera sin nya ”livsstil”, exempelvis i samband med en omorganisation. Begreppet process i en organisation kan ibland även signalera att det gäller något ”viktigt, långsiktigt och bra” (Holmblad Brunsson 2010, s. 55). Något som ofta förknippas med begreppet processorientering är matrisorganisationen, det vill säga när en organisatorisk enhet är underställd flera överordnade enheter samtidigt (Christensen & Ivarsson Westerberg 2005, s. 38; Holmblad Brunsson 2010, s. 63). Ivarsson Westerberg (2020, s. 95f) använder sig av detta begrepp när han redogör för polisorganisationen efter reformen 2015, en organisering där de sju polisregionerna är placerade geografiskt och de administrativa stöddavdelningarna är centraliserade på nationell nivå.

2.5 Tillitslogik

Tillitslogik är den tredje logiken som bland annat kan knytas till principer för att styra och organisera från det som kallas *tillitsbaserad styrning och ledning*. Detta är ett begrepp som av Bringselius (2021, s. 29) beskrivs som ”en ledningsfilosofi som betonar tillit som förhållningssätt och styrprincip och där ambitionen är att framför allt skapa handlingsutrymme och förutsättningar för de medborgare/klienter och medarbetare som möts i kärnuppdraget”. Styrning med tillit innebär en gemensam förståelse för uppdrag och övergripande mål för verksamheten, detta till skillnad mot att bryta ned i en rad olika delmål (Tillitsdelegationen 2017, s. 48f). Lindgren och Packendorff (2021, s. 202, s. 248f) menar att styrningen inte enbart inkluderar vad organisationen ska göra och det som ska mätas (eller inte), utan även hur det ska gå till och varför man gör det. Tillit uttrycks i det avseendet vara en grundvärdering som

behöver stödjas i en organisation för att skapa mätsystem som grundar sig i flera olika behovsaspekter. Här avses dels behovet av de styrandes information om verksamheten, dels avnämarens behov och rättigheter samt avslutningsvis tillit till professionens kunskap. Bringselius (2017, s. 12) exemplifierar i sammanhanget att styrningen mot mål och resultat kan formas av en uppföljning av kvalitativ karaktär, detta i stället för kvantitativa mått. Vad avser principer för en organisation ska den formas av helhetssyn, samarbete, kollegiala strukturer, teamarbete med centrala begrepp såsom decentralisering och delegering (Bringselius 2021, s. 29; Tillitsdelegationen 2017, s. 11f).

Till skillnad mot NPM och idéer om renodling med avgränsade och tydligt styrda organisationer menar Ehn och Sundström (2020, s. 26) att samordning och samverkan dock innebär en mer otydlig avgränsning. Sundström (2019, s. 63) uttrycker att det många gånger därav är ”oklart vem som får access till nätverken, hur arbetsformerna ser ut och vem som bestämmer”. Därtill lyfter han att den ”nationella samordnaren” blivit en förebild för det samarbete som förespråkas i enlighet med dessa principer. Att styra genom nätverk kan ibland även ses som en ersättning till den hierarkiska modellen (Pollitt & Bouckaert 2011, s. 20). Stoker (2006, s. 41f) konstaterar att motivationskraften till stor del utgörs av människorna, där relationer och kollektivt beslutsfattande är en nyckel till lyckad styrning med nätverk. Detta menar han ska ses som en motsats till styrning med regler. Funck och Karlsson (2018, s. 39) belyser att även *post-NPM*-litteraturen betonar nätverk, aktörers interaktion, samarbete över gränser och samverkan i organiseringen, detta i syfte att inom verksamheter skapa en tydligare helhetsbild. Författarna konstaterar vidare att litteraturen i sammanhanget styrning även belyser att tillit avser att ersätta kontroll. De menar därutöver att det i *post-NPM* trenderna är svårt att se tillitsbaserad styrning och ledning som ett sammanhållet koncept, detta i likhet med NPM.

Även begreppet *governance* förekommer i sammanhanget styrning genom att organisera i nätverk. Jacobsson m.fl. (2015, s. 7, s. 12, s. 17, s. 39) skriver att betraktelsen av styrningens förändring över tid bygger på att nätverkandet har ersatt de hierarkiska styrningsformerna. De nätverksorienterade formerna ställs i sammanhanget i motsats till det som benämns traditionella styrformer. Författarna beskriver särskilda kännetecken såsom samarbete, gemensamma mål och mobilisering av olika intressenter. I en undersökning av Håkansson (2022, s. 4) om tillitsbaserat arbete och motstridiga logiker inom kommunal omsorg noterar författaren en brist på forskning om tillit och kontroll i offentliga organisationer. Vidare belyser hon att det i litteraturen sällan problematiseras kring de motsättningar som finns att möjliggöra tillit i hierarkiska organisationer som styrs av kontroll. Björk och Tengblad (2023, s. 126f) menar däremot att observationer av överdriven kontroll och det man benämner byråkratisering, kan bero på andra faktorer än bristande tillit. Kontroll och tillit utgör på så sätt inte varandras motsatser menar författarna. Vidare är de av uppfattningen att tillit inte är någon styrform utan ”ett resultat av god måluppfyllelse och tillförlitlighet utifrån olika intressenters behov”.

Efter att ha redogjort för de tre logiker som kommer att användas i undersökningen följer här ett avsnitt som beskriver innebörden av när skilda institutionella logiker allt som oftast verkar samtidigt i en organisation.

2.6 Institutionella logikers samtidiga existens

Mot bakgrund av att olika logiker kan verka samtidigt i organisationer menar Scott (2014, s. 58, s. 142, s. 225) att det därigenom kan uppstå konflikter och motsättningar mellan olika uppsättningar principer. I en studie av Greenwood m.fl. (2011, s. 318, s. 332–336, s. 349) undersöker författarna institutionell komplexitet i organisationer. Det vill säga hur organisationer hanterar de spänningar som uppstår när man konfronteras med flera logiker och dess uppsättningar principer som är oförenliga. En situation som leder till ett tryck i organisationen från ett flertal institutionella logiker. Baserat på tidigare forskning belyser författarna att logikerna visat sig vara både konkurrerande och förenliga. Därutöver finns observationer om att olika logiker kombineras och på så sätt skapar hybrida organisationsformer, det vill säga organisationer som kombinerar olika logiker. Utifrån studiens resultat pekar författarna på att de institutionella logikernas principer som visats sig vara motstridiga ofta relaterar till de mål som beslutas och tillhörande medel för måluppfyllelse. De konstaterar vidare att ju fler logiker som existerar samtidigt i en organisation, desto större blir den institutionella komplexiteten. Enligt Greenwood m.fl. krävs att man i en organisation utvecklar lämpliga interna strukturer och praxis för att motverka den ovisshet som kan uppstå på grund av denna komplexitet. Hur en organisation hanterar konkurrerande logiker handlar delvis om den/de logik/er som ges företräde. Detta i sin tur bottnar i de resurser och den legitimitet som förespråkare för respektive logik kontrollerar. Även Pache och Santos (2010) belyser att krav utifrån mål och tillhörande medel för måluppfyllelse kan vara i fokus för institutionella logikers motstridigheter. Med medel exemplifierar författarna olika tillvägagångssätt såsom strategier, processer och organisering av arbetet.

Hur organisationer konstrueras, reformeras och de logiker som existerar har konstaterats vara flitigt återkommande inom styrningsforskningen (Brunsson 1996; Brunsson & Sahlin Andersson 2000). Ett område inom den offentliga sektorn som förekommer i studier om institutionell komplexitet är hälso- och sjukvården. Van den Broek m.fl. (2014, s. 16ff) belyser konkurrerande logiker i en studie där man i syfte att effektivisera verksamheten vid ett holländskt sjukhus införde en affärsmässig logik⁶, där det sedan tidigare fanns en omvårdnadsprofessionell logik⁷. Resultatet tyder på att införandet, utifrån de olika aspekter som undersökts, främst var inriktat på att uppnå mål passande den affärsmässiga logiken och inte för de båda logikerna. Detta fick till följd att sjuksköterskorna, representerade av den omvårdnadsprofessionella logiken, inte såg värdet med införandet eftersom de ansåg att deras logik var ett medel för att uppnå avsedda resultaten. Författarna menar att det kan vara mer komplicerat när en ny logik införs i en organisation. Detta då flera logiker med skilda värderingar ska tilltalas samtidigt. Ett införande av en ny modell i en organisation är även något som Gillberg m.fl. (2019) har undersökt i sin studie av Försvarmakten. Där infördes ett utvecklingskoncept för medarbetarsamtalet och författarna kunde i studien observera ett antal målkonflikter i samband med implementeringen. Man belyser i sammanhanget att logiken för den modell som infördes mötte organisationens redan befintliga logiker, former som inte var överensstämmande. Författarna beskriver att ”den dominerande institutionella logik som råder

⁶ Logiken betonar värderingar såsom effektivitet och produktion, med grund i den privata marknaden.

⁷ Logiken representerar värderingar som betonar vårdens kvalitet.

sätter ramar för hur saker bör göras och vad som anses vara acceptabelt och möjligt att åstadkomma” (2009, s. 63).

Likt studien av Van den Broek m.fl. (2014) beskriver även Reay och Hinings (2009, s. 629–633, s. 649) ett införande av en affärsmässig logik inom sjukvården i Kanada, år 1994. I och med införandet utmanades den sedan tidigare dominerande medicinska professionslogiken. En logik som innebar att läkarnas yrkeskunnande var den avgörande faktorn för vilka tjänster som skulle ges till patienterna. Enligt författarna fortsätter de två logikerna dock efter 14 år att existera samtidigt och ingen av dessa kan anses vara dominerande. I studien kunde man däremot konstatera att olika samarbetsrelationer utvecklades i organisationen för att kunna hantera de konkurrerande logikerna. På så sätt utformades särskilda strukturer, regler och normer för beslut om frågor relaterade till just det specifika området. Bland annat skapades nya strukturer för beslutsprocesser så att läkare kunde bidra med sin medicinska expertis och därmed även inkludera den medicinska professionslogiken. Logiker kan även ha oförenliga värden, något som Persson och Uhnoo (2018) menar kan innebära friktioner och konflikter. I studien av hur institutionella logiker präglade insatser och samverkan vid skogsbranden i Västmanland år 2014 kunde detta observeras i möten mellan räddningstjänstpersonal och frivilliga. Detta beskriver författarna som ”ett spänningsfält där skilda institutionella logiker gjorde sig gällande” (Persson & Uhnoo 2018, s. 63).

Även i Sverige finns ett flertal studier med fokus på institutionella logiker inom hälso- och sjukvård. I en studie av Andersson m.fl. (2019, s. 10, s. 24, s. 44) diskuteras modeller för styrning, utifrån ett införande av styrningskonceptet värdebaserad vård, ett koncept som i huvudsak syftar till att minimera kostnader på lång sikt. Konceptet sägs därigenom leda till ökad effektivitet och produktivitet. Författarna konstaterar att styrningskonceptet inte är en helhetslösning utan tillämpas även med inslag av andra principer för styrning och organisering. Detta på grund av att tidigare reformer ompaketeras och att organisationer strävar efter att efterlikna varandras logiker. Även Försäkringskassan kan iakttas vara ett flitigt förekommande studieobjekt mot bakgrund av de flertalet reformarbeten som genomförts. Holmgren Caicedo m.fl. (2014) har studerat styrningens komplexitet med en ansats i Försäkringskassans styrmodeller, detta efter flera omorganisationer för att förbättra sin styrning. I studien redogörs för Försäkringskassans olika sätt att styra som följer olika logiker, något som författarna menar även skapar vissa spänningar. Man identifierar att olika styrmodellers grundläggande teorier kan ha sin utgångspunkt bland annat i olika ideologiska kontexter och även existera samtidigt. I ytterligare en studie av Andersson m.fl. (2011, s. 7ff) av Försäkringskassans förändringsarbete konstateras att flera organisationsformer kan föreligga samtidigt i en organisation. Vidare kunde författarna iaktta i studien att de brister som fanns i organisationens styrning och struktur blev åtgärdade med lösningar som redan prövats i andra myndigheter. De kunde även relatera användningen av gamla idéer och moden till olika reformarbeten över tid.

Likaså polisens organisation kan observeras i studiet av institutionella logiker, detta med anledning av polisens omorganisation (Ivarsson Westerberg 2020, s. 16f, s. 195–199). Ivarsson Westerberg ger en bild av en polisorganisation som utgörs av två olika delar, dels det han benämner polisarbetet, dels polisadministrationen. Författaren menar att det inom polisarbetet finns en professionell polisiär institutionell logik medan det inom polisadministrationen kan

identifieras både en byråkratisk institutionell logik och en managementlogik. Han pekar på att respektive del har olika uppgifter och verksamhet och att dessa därmed inrymmer olika logiker för styrning, ledning och organisering.

2.7 Sammanfattning av teoretiska huvuddrag och analytisk referensram

De analytiska dimensionerna i undersökningen utgörs av de tre logikerna som presenterats. Till att börja med en *byråkratisk logik* som i undersökningen karaktäriseras av styrning inom formaliserade strukturer med hierarkisk uppbyggnad. Principen för styrning blir på så sätt uppifrån och ned (vertikal) med en tydlig auktoritetsstruktur tjänstevägen. Organiseringen präglas av en strikt ansvarsfördelning, långt driven arbetsdelning och specialisering. Arbetets innehåll och utförande är beskrivet och förutbestämt i form av centralt beslutade regler och tillvägagångssätt. Den andra logiken är *managementlogik* som bygger på idéer från NPM där även mål- och resultatstyrning inryms samt vissa begrepp från det som benämns managementbyråkrati och managementmode. De bärande principerna förknippas med den privata marknaden med decentralisering för att uppnå mer flexibla strukturer och mindre hierarki. Mål- och resultatstyrning är tongivande med fokus på målformulering, måluppfyllelse och kontinuerlig uppföljning med kvantitativa resultatmått för att mäta prestation. Det byggs även interna organisationsstrukturer för kontroll, strategi, ledning och marknadsföring, gärna med externa konsulter, något som förstås kan skapa dubbelfunktioner såsom verksamhetsutvecklare, projektledare och processledare. Ett processororienterat synsätt är vanligt med horisontell processtyrning och begrepp såsom projekt och processledning. Vanligt förekommande i en processororienterad organisation är även att samordningsansvaret flyttas till en högre nivå i organisationen. I sammanhanget förekommer också matrisorganisering, det vill säga att samtidigt styra med en vertikal och horisontell riktning. Den tredje logiken är *tillitslogik* med sitt fokus på mötet mellan medborgare och medarbetare i kärnuppdraget. Tillit som styrprincip betonar gemensam förståelse för uppdrag och övergripande mål, helhetssyn, organisering i nätverk, kollegiala strukturer och samverkan. Därtill är funktionen samordnare vanligt förekommande för samordningen av arbetet. Centrala begrepp är decentralisering, delegering och relationer.

Baserat på den redogörelse som förevarit i kapitlet illustreras nedan i *Tabell 1* en analytisk referensram för att användas i analysen av det empiriska materialet. De huvudsakliga skiljelinjerna har kategoriserats i *Byråkratisk logik*, *Managementlogik* och *Tillitslogik* som idealtypiska modeller tillsammans med sina respektive uppsättningar teoretiska kännetecken. I referensramen exemplifieras även hur de bärande principerna genom språkliga uttryck tilldelats mening i det empiriska materialet (Ahrne & Svensson 2022, s. 234f).

Utformningen av den analytiska referensramen är influerad av Thornton m.fl. (2012, s. 43f) som i en tabell visualiserade institutionella ordningar i en horisontell X-axel med symboliskt och materiellt innehåll för organiseringsprinciper (Y-axel) i cellerna. Ett antal referensramar som använts i tidigare studier har även observerats för en överensstämmelse i de centrala kännetecken som tidigare identifierats vara typiska.⁸

⁸ Se not. tillhörande *Tabell 1*.

Tabell 1: Analytisk referensram

	Byråkratisk logik	Managementlogik	Tillitslogik
Bärande principer för att styra	Vertikal styrning, styrning tjänstevägen med formella strukturer och centralt beslutade regler	Detaljerade mål- och resultat med kvantitativa mått, varje nivå formulerar vägen till måluppfyllelse och resultat följs upp, processororienterat synsätt med horisontella flöden	Helhetssyn, decentralisering, delegering, kollektiv beslutsfattande, effekt i mötet medborgaren och medarbetaren, kvalitativ uppföljning
<i>Ex. på språkliga uttryck i det empiriska materialet</i>	<i>Arbetsordning, riktlinje, beslut, delegationsordning, inom egen verksamhet</i>	<i>Nyckelaktiviteter, målvärden, prioriterade områden för att möjliggöra tillväxten, indikatorer, antal, fler poliser i hela landet, effektivitet, polistillväxt, tillväxt av specialistkompetenser</i>	<i>VEK-perspektiv – (Verksamhet/Ekonomi/Kompetens), samspel mellan de organisatoriska nivåerna, räckvidd oberoende av organisationsstruktur,</i>
Bärande principer för att organisera	Hierarkisk struktur, auktoritet, strikt ansvarsfördelning, arbetsdelning och specialisering	Flexibla strukturer, interna organisationsstrukturer som skapar dubbelfunktioner, standardiserade ledningskoncept, projekt- och processororienterade funktioner, samordningsansvar placerat centralt, matrisorganisering	Gränsöverskridande samverkan internt och med andra aktörer/intressenter, nätverkande, gemenskap, kollegiala strukturer och relationer, funktion samordnare
<i>Ex. på språkliga uttryck i det empiriska materialet</i>	<i>Verksamhetsansvar, organisatoriska nivåer, inom sin egen verksamhet</i>	<i>Huvudprocess, processägare, processansvar, operationslinjer, samordningsfunktion, matrisorganisation</i>	<i>Tillväxtråd, nationell samordnare, särskilt utsedda kontaktpersoner, länkar mellan polisregioners/avdelningars arbete och den nationella samordnaren</i>

(bl.a. Bringselius 2017, s. 7; Ehn & Sundström 2020, s. 29; Fredriksson & Pallas 2013, s. 13; Holmgren Caicedo m.fl. 2014, s. 38; Osborne 2006, s. 383; Stoker 2006, s. 44; Sundström 2019, s. 65;).

3 METOD

I avsnittet introduceras de olika motiv och vägval som ligger till grund för undersökningens upplägg, inriktning och genomförande. Kapitlet innehåller även en metoddiskussion och ett resonemang kring den vetenskapliga kvaliteten.

3.1 Val av objekt och inriktning för undersökningen

Valet av Polismyndigheten som objekt för undersökningen gjordes utifrån mitt intresse för styrning och organisering, inom den organisation som varit min arbetsplats under många år. Polismyndigheten är dessutom Sveriges största förvaltningsmyndighet, men kan trots dess storlek inte observeras vara ett flitigt förekommande studieobjekt inom forskningen. Valet av Polismyndigheten kunde därutöver motiveras utifrån omorganisationens särskilda fokus på åtgärder med koppling till myndighetens styrning och organisering (Justitiedepartementet 2012). Motivet att inrikta undersökningen mot det kompetensförsörjande arbetet ska ses mot bakgrund av det faktum att Polismyndigheten de senaste åren fått höjda anslag från regeringen med krav på att säkerställa personaltillväxten. Uppsatsens inramning av Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete består dels av kompetensförsörjningsprocessen, dels de kompetensförsörjande åtgärderna. För att åskådliggöra var i myndighetens

kompetensförsörjande arbete studien har placerats, visualiseras en modell i tidigare avsnitt (se avsnitt 1.5, *Figur 1*).

3.2 Utformning av undersökningen

I syfte att utforma en adekvat *design* för denna undersökning genomlästes initialt ett flertal vetenskapliga texter som behandlade institutionella logiker, styrning och organisering. Det kunde i den tidigare forskning som finns presenterad under kapitel 2 observeras att både kvalitativa och kvantitativa data hade använts, var för sig eller i kombination, framställt från både intervjuer och dokument. Reay och Jones (2016, s. 441f) understryker att det med kvalitativa metoder ges goda förutsättningar att närmare undersöka institutionella logiker. Författarna belyser att med kvalitativa data kan logiker observeras genom språk, praxis och hur detta manifesteras i symboler och material. I den metodologiska avvägningen ansågs därav inte en kvantitativ ansats vara att föredra i denna undersökning. Numeriska värden utifrån frekvens och variation bedömdes därutöver inte heller vara ändamålsenligt för att besvara uppsatsens frågeställning.

Avseende *material* att undersöka bedömdes Polismyndighetens regler, rutiner och beslut med relevans för kompetensförsörjning inrymma motsvarande data som Reay och Jones (2016, s. 441f) ger uttryck för. Innehållet i dessa dokument antogs därigenom ge god möjlighet till empirisk observation av olika idéer för att styra och organisera (Ahrne & Svensson 2022, s. 27). Idén om att undersöka styrande dokument inhämtades primärt från en studie genomförd av Fredriksson och Pallas (2013). Författarna använde i sin analys olika myndigheters styrdokument för att identifiera styrande principer i deras kommunikationsarbeten. Man motiverade valet med att det är ”texter av argumenterande karaktär där myndigheterna beskriver när, var, hur, med vem och varför man ska kommunicera” (2013, s. 5), något som de antog kunde ge uttryck för principer. Metodvalet *kvalitativ textanalys* skapade på så sätt utrymme att vid genomläsningen av Polismyndighetens regler, rutiner och beslut ta fram det väsentligaste innehållet för en analys av det kompetensförsörjande arbetet, både som helhet och delar. Därtill gavs möjlighet att med den intensiva läsningen utforska de institutionella logikernas idealtypiska idéer som lämnat spår i de styrande dokumenten som genomgicks (Esaiasson m.fl. 2017, s. 211ff). Möjligheterna till att observera mönster och underliggande innebörd i de styrande dokumenten motiverade därutöver mitt val av kvalitativ textanalys (David & Sutton 2016, s. 177, s. 272).

Som ett komplement till den textanalytiska inriktningen skulle även språkliga utsagor i form av samtalsintervjuer kunna ha analyserats, främst i syfte att på olika sätt fånga in uppfattningar om logikernas samtida existens. Förutsättningarna för triangulering i syfte att skapa ytterligare trovärdighet i studien begränsades dock främst av tidsperspektivet för genomförandet av undersökningen (Ahrne & Svensson 2022, s. 28, s. 33). Därutöver identifierades utmaningar att få tillgång till intervjupersoner i centrala positioner med kunskap om Polismyndighetens styrning och organisering av sin kompetensförsörjning. I sammanhanget noterades att i undersökningen om styrningens komplexitet vid Försäkringskassan (Holmgren Caicedo m.fl. 2014) var ett centralt kriterium i urvalet respondenter deras centrala position vid myndigheten eller inom det aktuella verksamhetsområdet.

Sammantaget bedömdes de metodologiska val som gjordes med styrande dokument och kvalitativ textanalys ge adekvata förutsättningar för att svara mot undersökningens syfte och frågeställning.

3.3 Insamling av empiriskt material

I syfte att kunna samla in och avgränsa materialet för den analys som skulle genomföras genomgicks initialt ett stort antal centrala dokument som berörde Polismyndighetens kompetensförsörjning. Detta möjliggjordes genom navigering bland potentiellt källmaterial via Polismyndighetens interna webbplats Intrapolis och med stöd av frågeställningen ”*Vad är syftet med dokumentet*” (Boréus & Kohl 2018, s. 55). Det källmaterial som primärt ringades in syftade till att avse nationellt styrande regler, rutiner och beslut för att styra och organisera kompetensförsörjning. Det utvalda källmaterialet stämdes därefter av med ett antal nyckelpersoner vid Polismyndigheten som har en roll i det övergripande kompetensförsörjande arbetet, inklusive tillväxtarbetet.⁹ Detta i syfte att säkerställa att valda dokument motsvarade nationell styrning och organisering av kompetensförsörjning samt att dokumenten skulle vara aktuella. De slutliga urvalet dokument för undersökningen justerades allt eftersom synpunkter på urvalet lämnades av nyckelpersonerna. För att säkerställa att insamlingen av det empiriska materialet inte omfattades av sekretess begärdes samtliga handlingar som användes i undersökningen via registrator vid Polismyndigheten, vilket inbegriper en prövning för utlämning¹⁰ (Vetenskapsrådet 2017, s. 40, s. 74).

Det material som använts för undersökningen har valts ut med avgränsning till organisationens centralt styrande dokument för kompetensförsörjning och belyser inte specifika organisatoriska nivåer, enheter eller verksamheter. I Polismyndighetens arbetsordning (Pmy 2022a) framgår att ett styrdokument innehåller ledningens uttalade viljeinriktning och uttrycker mål, prioriteringar och intentioner för verksamheten, dess utveckling eller hur en process respektive en arbetsuppgift ska eller bör utföras. Styrdokumentet kan vara nationella, avdelningsinterna och regionala. Polismyndigheten har ett stort antal internt styrande dokument vilka är indelade i åtta kategorier. Dessa utgörs av arbetsordning, handläggningsordningar, handböcker, planer, policyer, riktlinjer, rättsliga ställningstagande samt strategier. Arbetsordningen gäller framför övriga interna styrdokument, nationella styrdokument gäller före avdelningsinterna och regionala styrdokument. Därutöver har styrdokumentet ingen inbördes hierarki (Pmy 2022b). Utöver styrande dokument enligt denna definition har även nationellt styrande beslut använts i analysen. Dokumenten är daterade mellan 2015 och 2023. De dokument som använts i analysen inryms i de kategorier som visualiseras nedan i *Tabell 2*.

⁹ Nyckelpersonerna har även bidragit med sin kunskap för undersökningens inramning av det som i uppsatsen utgör modellen för Polismyndighetens kompetensförsörjning.

¹⁰ Sekretessprövning 18 kap. 1 § andra punkten Offentlighets- och sekretesslag (2009:400). Dnr. A699.190/2021 och A248.820/2023.

Tabell 2: Undersökningens empiriska material, indelade i kategorier utifrån Polismyndighetens handbok om styrande dokument (2022b). En fullständig redovisning av dokumenten finns under rubriken REFERENSER.

Dokumenttyp	Antal dokument
Föreskrift	1
Handböcker	2
Beslut av rikspolischefen	6
Arbetsordning	1
Planer	1
Strategi	3
Övriga (Styrmodell)	1
Totalt antal dokument	15

Samtligt material för informationsinsamling utgör styrande dokument som gäller för Polismyndigheten och bedöms mot denna bakgrund svara mot urvalskriteriet för äkta källmaterial. Det kan antas att formella styrdokument utan personlig identitet som upprättats vid en myndighet har framställts på ett korrekt sätt och på så sätt ”hänför sig till det texten faktiskt säger”, det så kallade meningskriteriet för urval av textmaterial. I ljuset av dessa sammantagna aspekter motiverades inte ett behov av att använda ytterligare typer av källmaterial (David & Sutton 2016, s. 110f, s. 163; Esaiasson m.fl. 2017, s. 292ff, s. 298).

3.4 Tolkning och bearbetning av empiriskt material

Tolkning och bearbetning av material har speglat en ordning med tre tolkningsfaser. Inspirationen för detta tillvägagångssätt kommer från följande modell för empirisk forskning som presenteras av Svensson (2022, s. 236):

Figur 2: Tre tolkningsfaser i empirisk forskning



Verkligheten

Den sociala verklighet som studerats i uppsatsen kan sägas bestå av föreställningar, symboler och normer med relevans för sambandet mellan individer, organisationer och institutioner. Genom att kvalitativt bearbeta det empiriska materialet gavs förutsättningar att med idealtyper betrakta olika mönster av denna verklighet. De mönster som observerades gavs på så sätt mening utifrån jämförelser med uppsatsens institutionella logiker (Ahrne & Svensson 2022,

s.10; Reay & Jones 2016, s. 442f). Idéen till hur kunskap om denna verklighet kunde nå hämtades från en studie genomförd av Reay och Jones (2016). I studien undersökte författarna hur olika forskare i sina studier använt sig av varierade analystekniker för att fånga institutionella logiker baserat på kvalitativa data. De olika analysteknikerna som karaktäriserades menade man avspeglade forskarnas epistemologi och ontologi för att studera institutionella logiker (Reay & Jones 2016, s. 441–443). Det resultat som författarna presenterade visade att tre olika analystekniker använts i studierna: mönsterhärledning (eng. pattern deducing), mönstermatchning (eng. pattern matching) och mönsterframkallande (eng. pattern inducing). Reay och Jones noterade även att dessa tre analystekniker hade använts samtidigt i vissa av studierna.

I denna undersökning fanns motiv att använda inslag av författarnas beskrivning av ”*pattern matching*” (Reay & Jones 2016, s. 446–449). En teknik som innebär att data identifieras och jämförs med olika mönster för de idealtyper av logiker som tagits fram för undersökningen. De olika aspekterna av respektive logik representeras av olika byggstenar för de beteenden som förväntas. Uppsatsens analytiska referensram, bestående av det teoretiska ramverkets huvuddrag, utformades därför i förhand och gavs därigenom särskilda kännetecken för kodningen av kvalitativa data. Cellinnehållet i uppsatsens analytiska referensram utgjorde på så sätt idealtypernas bärande principer för att styra och organisera som de empiriska data jämfördes mot. Reay och Jones (2016, s. 443) beskriver detta tillvägagångssätt som ”Identifiera mönster (idealtyp av logik) från befintlig litteratur och jämför sedan data med idealtyp [egen översättning]”¹¹.

Genomgående användes analysfrågor som ställdes till texterna, utformade med syftet att kunna urskilja uttryck som speglade var och en av de skilda logikerna (Boréus 2022, s. 186, s.198). Idéer för frågornas utformning hämtades dels från en studie av Fredriksson och Pallas (2013, s. 14f) om styrande principer i myndigheters kommunikationsarbete, dels från en undersökning av institutionell logik för kommunikation i statliga myndigheter av Nylén (2014, s. 76). Vidare fördes löpande observationsanteckningar i analysen av det empiriska materialet och det som gavs särskild uppmärksamhet noterades (Rennstam & Wästerfors 2022, s. 247).

Primär tolkning

För att ges förutsättningar att tolka det empiriska materialet genomlästes urvalet dokument i dess helhet, om och om igen. I syfte att kunna sortera och kategorisera materialet med utgångspunkt i Polismyndighetens modell för sin kompetensförsörjning (se avsnitt 1.5, *Figur 1*) ställdes frågor till dokumenten om ”*på vilket sätt, vad, varför och var i modellen*”. Sorteringen av dokumenten utgick från de iakttagelser som representerade kategorierna *Kompetensförsörjningsprocessen* och *Genomföra kompetensförsörjande åtgärder*. Därtill skapades ytterligare en kategori, *Generella principer*, som representerade Polismyndighetens generella principer för att styra och organisera. Även dessa iakttagelser bedömdes vara av relevans för präglingen av Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete. Det empiriska materialet kunde på så sätt ordnas för att ge mening åt det kompetensförsörjande arbetet i denna första tolkningsfas (Svensson 2022, s. 235f; Rennstam & Wästerfors 2022, s.247; Boréus & Kohl 2018, s. 58f). Den ordning som skapades för dokumenten speglades därefter i en tabell

¹¹ Identify patterns (ideal type of logics) from extant literature and then compare data to ideal type.

för att skapa överblickbarhet (Rennstam & Wästerfors 2022, s. 246). Ett av de insamlade dokumenten kunde även tas bort, för att i stället användas i beskrivningen av formerna för Polismyndighetens styrdokument (se avsnitt 3.3).

Sekundär tolkning

I ett nästa steg riktades uppmärksamheten mot att sälla i respektive dokument till en ordning med representation enbart av principer för att styra och organisera samt hur detta formulerats i det empiriska materialet (Rennstam & Wästerfors 2022, s. 244). Tillsammans med resultatet av den primära tolkningen genomlästes därefter respektive dokument i syfte att kategorisera övergripande mönster och teman med grund i undersökningens teoretiska huvuddrag och analytiska referensram (Svensson 2022, s. 236). I denna tolkningsfas användes frågeställningen *”Vad påstås utgöra styrning och organisering av kompetensförsörjning?”* vid bearbetningen av texterna (Svensson 2022, s.186). Kodningen i detta steg utgjordes av det som gavs särskild uppmärksamhet utifrån frågeställningen sorterades in under kategorierna ”styra” (styrningens inriktning och form) respektive ”organisera” (strukturer för organisering och ansvarsfördelning). På så sätt kunde styra och organisera som centrala begrepp ges betydelse genom de språkliga uttryck och beskrivningar som observerades vid genomläsningen (Esaiasson m.fl. 2017, s. 56f). Därefter gjordes en grov sortering motsvarande indelningen i undersökningens institutionella logiker genom att de språkliga uttrycken och beskrivningarna gavs bokstäver motsvarande respektive logik (Boréus 2022, s. 247).

Tertiär tolkning

Den avslutande tolkningsfasen inrymde ytterligare genomläsning av texterna och observationsanteckningarna med ett syfte att förfina tolkningen, beskrivningen och förklaringen av de språkliga uttryck som noterats. För att kunna urskilja förekomsten av de olika logikerna användes i denna fas den analytiska referensramens särskilda kännetecken som pekade ut vad som var av särskild vikt att uppmärksamma i det empiriska materialet (se kap. 2.7, *Tabell 1*) (Svensson 2022, s. 240). På så sätt kunde iakttagelserna koncentreras ytterligare och sammanfattas.

I syfte att kunna tolka och förstå styrningens inriktning och form med grund i den analytiska referensramen ställdes frågan *”Vad kännetecknar styrningen, hur är styrningen utformad, varifrån utgår styrningen, vilken riktning har den och hur beskrivs uppföljning?”* I materialet identifierades ett antal teman såsom målformuleringar, nyckelaktiviteter, indikatorer, resultat och uppföljning. Även empiriska uttryck för exempelvis vertikal, horisontell och kvantitativa mått observerades vilka gav betydelse och mening för undersökningens institutionella logiker.

I syfte att kunna tolka och förstå strukturer för organisering och ansvarsfördelning med grund i den analytiska referensramen ställdes frågorna *”Vad kännetecknar utformningen? Vem bestämmer? Vem ska göra vad? Hur genomförs samordning/samarbetsåtgärder?”* I materialet identifierades ett antal teman såsom besluts- och ansvarsfördelning, befogenheter och former för samverkan. Även empiriska uttryck för exempelvis processorienterade funktioner, hierarkisk struktur och nätverk observerades vilka gav betydelse och mening för undersökningens institutionella logiker.

Genom att använda de nämnda frågeställningarna för analys av iakttagelserna i denna fas skapades ytterligare en systematik som komplement till de tidigare tolkningsfaserna. Detta för att återfinna specifika mönster, teman, nyckelord eller språkliga uttryck för de olika institutionella logikerna, så kallad operationalisering (Esaiasson m.fl. 2017, s. 22, s. 56f). Innehållet i det empiriska materialet kunde därigenom systematiskt sorteras utifrån de olika uppsättningarna teoretiska perspektiv och begrepp för att styra och organisera (Svensson 2022, s. 237). I den analytiska referensramen som visualiseras i avsnitt 2.7 (*Tabell 1*) exemplifieras hur de bärande principerna genom språkliga uttryck tilldelats mening i det empiriska materialet. För att säkerställa validiteten i de teoretiska begreppen och översättningen till operationell definition utformades och prövades frågeställningarna genom att först använda dessa i tre av dokumenten¹². Frågeställningarna fick därefter omarbetas, prövas på nytt för att därefter tillämpas i analysen av det empiriska materialet. Dessa förberedelser bedömdes minimera risken för systematiska fel i analysen vilket skulle kunnat ha uppstått med brister i översättningen mellan teoretiska definitioner och empiriska indikatorer (David & Sutton 2016, s. 90f, s. 272ff, s. 288; Esaiasson m.fl. 2017, s. 56f, s. 59, s. 213, s. 232).

3.5 Metoddiskussion

Trots det faktum att tolkning och bearbetning av materialet genomfördes systematiskt fanns vissa utmaningar med den metodologiska utgångspunkten kvalitativ textanalys. Till att börja med bör påpekas att det krävdes upprepade rörelser framåt och bakåt i tolkningsfasernas ordningsföljd, även fast tolkningen genomfördes sekventiellt. Detta i syfte att uppnå en ändamålsenlig tolkning och bearbetning av materialet genom att återkomma till språkliga uttryck som behövde förnyad betraktelse. Väsentliga iakttagelser i det empiriska materialet gjordes på så sätt i samtliga av de tre tolkningsfaserna. Därutöver fanns utmaningar med att sortera och kategorisera det empiriska materialet då vissa av dokumenten upplevdes överlappa varandra i sitt innehåll. På så sätt uttrycktes principer för att styra och organisera i flera olika sammanhang, ibland med viss variation i formuleringar. Eftersom myndighetens utgångspunkt för styrande dokument är att arbetsordning har företräde framför övriga internt styrande dokument, fick detta även vara vägledande i tolkningen och bearbetningen av materialet. Till detta kan även nämnas utmaningen med tolkningen av myndighetens strategiska verksamhetsplan. Detta dokument uppfattades uppbyggt av flertalet delar som bildade en helhet, en struktur som krävde bearbetning av innehållet i flertalet omgångar för en förståelse av samband och sammanhang. Därtill speglade det empiriska materialet principer för att styra och organisera under nio år, från 2015 – 2023. Denna vidsträckt tidsperiod kan påverka de beteenden som materialet har för avsikt att ge mening åt, därför finns en möjlig osäkerhet i att de språkliga uttryck som används har samma betydelse över tid. Utifrån dessa upplevda utmaningar kan en rimlig begränsning finnas i det empiriska materialet, något som kan vara en nackdel med den valda metoden. Därigenom har det inneburit utmaningar med att vara konsekvent i tolkningen av de empiriska uttrycken. Avseende översättningen av de teoretiska begreppen till operationella definitioner upplevdes vissa svårigheter med tillitslogikens bärande principer för att styra. I denna del fanns utmaningar med att hitta språkliga uttryck i det empiriska materialet. Slutligen ska nämnas den utmaning som Reay och Jones (2016, s. 443)

¹² Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020–2024, Polismyndighetens styrmodell och Polismyndighetens handbok för kompetensförsörjning.

uppmärksammar med den valda analystekniken. Författarna menar att iakttagelser kan bli begränsade eftersom idealtyperna byggts utifrån befintliga teorier. Detta till skillnad mot att i ett första steg göra iakttagelser av mönster som in nästa steg jämförs med litteraturen.

3.6 Vetenskaplig tillförlitlighet

Det är väsentligt för undersökningen att säkerställa den vetenskapliga kvaliteten, såsom validitet och generaliserbarhet (Vetenskapsrådet 2017, s. 16, s. 25). Mot bakgrund av min anställning vid Polismyndigheten har jag en viss förkunskap om organisationen. Det var därför särskilt viktigt för validiteten i undersökningen att detta faktum inte innebar en personlig påverkan i tolkning och bearbetning av det empiriska materialet och resultatet (Esaiasson m.fl. 2017, s. 228). För att minimera risk för personlig påverkan användes exempelvis ett analysinstrument i analysen av det empiriska materialet, det vill säga den analytiska referensramen. På så sätt kunde jag konsekvent påminna mig om överensstämmelsen mellan logikernas bärande principer och materialets språkliga uttryck, något som Esaiasson m.fl. (2017, s. 57) menar minimerar risk för systematiska fel. För att hålla undersökningen stringent tydliggjordes och motiverades samtliga urvalsprinciper i kapitlets tidigare avsnitt. Detta bedöms av mig vara särskilt betydande för urvalet empiriskt material i syfte att säkerställa representativitet för studiet av modellen för kompetensförsörjning. Därtill motiverades de teoretiska utgångspunkterna i relation till den vetenskapliga diskursen (*se avsnitt 2.1*). Detta tydliggörande bedömdes minimera risk för mina egna värderingar och möjliggjorde därtill att uppsatsens frågeställning kan ges ett adekvat svar (Esaiasson m.fl. 2017, s. 20f, s. 26; Vetenskapsrådet 2017, s. 25f). Som nämnts tidigare har de dokument som använts för undersökningen begärts ut vid Polismyndigheten, ett tillvägagångssätt jag valde för att tillförsäkra trovärdighet (Esaiasson m.fl. 2017, s. 161). Vidare är jag av uppfattningen att det kumulativa tillvägagångssättet¹³ i utformningen av den analytiska referensramen ger goda förutsättningar att genomföra en systematisk och noggrann undersökning (*se avsnitt 2.7, Tabell 1*) (Esaiasson m.fl. 2017, s. 20f, s. 61f). I syfte att ytterligare säkerställa noggrannheten i undersökningen och minimera risk för egen påverkan har observationsanteckningar förts vid kodning och analys (Esaiasson m.fl. 2017, s. 229f). Vad avser generaliserbarheten bedöms det material som ska undersökas vara representativt för kompetensförsörjning och den teoretiska begreppsapparaten ger därutöver förutsättningar att studien kan reproduceras med samma resultat (Esaiasson m.fl. 2017, s. 28f). Man bör dock vara observant på att det är en studie av ett (1) fall och svårigheten med att generalisera resultaten, det vill säga att det kanske inte gäller för det kompetensförsörjande arbetet i andra organisationer än just Polismyndigheten (Ivarsson Westerberg 2020, s. 215).

Med den metodologiska inriktningen, kvalitativ textanalys, bedöms det avslutningsvis inte finnas etiska utmaningar i designen, exempelvis i tekniken för informationsinsamling eller i valet av forskningsmaterial. Detta mot bakgrund av att det inte är forskning på människor som avses eller enskilda individer som berörs (David & Sutton 2016, s. 48f, s. 108f; Vetenskapsrådet 2017). I samband med de kontakter som togs med de nyckelpersoner som använts för att

¹³ Ett tillvägagångssätt som bl.a. innebär att man tar reda på teoribildningen kring det man ska undersöka, den empiriska kunskap som redan finns och de metoder som tidigare använts.

stämman av urvalet empiriskt material har dessa informerats om syftet med undersökningen och deras medverkan.

4 RESULTAT OCH ANALYS

I kapitlet redovisas resultatet från bearbetningen och tolkningen av det empiriska materialet. Utifrån logikernas teoretiska huvuddrag presenteras hur de bärande principerna för att styra och organisera kommer till uttryck i det empiriska materialet. Dessa iakttagelser sammanfattas och behandlas därefter baserat på undersökningens analytiska referensram.

Redovisningen av resultatet följer en struktur motsvarande Polismyndighetens modell för sin kompetensförsörjning (se avsnitt 1.5, *Figur 1*). Iakttagelser av de särskilda kännetecknen som kan kopplas till *Byråkratisk logik*, *Managementlogik* och *Tillitslogik* återfinns på så sätt sorterade i relation dels till *Kompetensförsörjningsprocessen*, dels till *Genomföra kompetensförsörjande åtgärder*. Som nämnts i tidigare kapitel inbegriper dessa delar även myndighetens tillväxtarbete. För de observationer som gjorts specifikt avseende tillväxtarbetet nämns även dessa. Resultatet visar även att Polismyndighetens *Generella principer* för att styra och organisera är av relevans för det kompetensförsörjande arbetet, kapitlet inleds därför med dessa observationer. Den begreppsapparat som kan härledas till dessa generella principer kan kännas igen i de efterföljande avsnitten. I den avslutande delen analyseras och sammanfattas iakttagelserna utifrån den analytiska referensram som presenterats tidigare (se avsnitt 2.7, *Tabell 1*). Analysen behandlas utifrån modellens prägning av byråkratisk logik, managementlogik och tillitslogik. Därutöver redovisas de observationer som gjorts av olika möten i modellen, dels mellan de olika logikerna, dels mellan olika principer för att styra och organisera de olika delarna i modellen. Avslutningsvis redovisas de observationer som kan hänföras till målformuleringar och tillhörande medel för måluppfyllelse i det kompetensförsörjande arbetet. Med medel avses i detta sammanhang de olika tillvägagångssätt för måluppfyllelse som observerats i det empiriska materialet.

4.1 Generella principer

Polismyndighetens styrfilosofi och värdegrund beskrivs vara grundläggande utgångspunkter för styrningen inom myndigheten. För att styra verksamheten framgår att två former i huvudsak tillämpas, processtyrning samt mål- och resultatstyrning. Med mål- och resultatstyrning formuleras mål för vad som ska uppnås och vad som ska vara prioriterat i Polismyndighetens verksamhet. För att förverkliga dessa prioriteringar tillämpas processtyrning som anger hur verksamheten ska bedrivas och utvecklas för att ge så stor medborgarnytta som möjligt. Processtyrningen syftar till att verksamheten bedrivs effektivt, rättssäkert samt med god kvalitet och enhetlighet i hela landet. Båda dessa former för styrning följs upp löpande, det vill säga hur verksamheten genomförs och graden av måluppfyllelse (Pmy 2022a, s. 17; 2022c, s. 5).

För processtyrningen är myndighetens verksamhet indelad i sju olika huvudprocesser¹⁴ (Pmy 2015; 2022c, s. 18). Process beskrivs vara flera sammanlänkade aktiviteter som upprepas återkommande med syftet att skapa ett bestämt värde för processens mottagare. Mottagare kan dels vara externa, exempelvis medborgarna eller en annan myndighet, dels interna eftersom processen syftar till att skapa värde för annan process inom myndigheten (Pmy 2022a, s. 18; 2022c, s. 14f). Respektive huvudprocess har en processägare i form av en avdelnings- eller regionpolischef. Dessa har ett nationellt processansvar för den aktuella huvudprocessen. Förutom processansvar tillämpas även verksamhetsansvar, det ansvar som samtliga verksamhetsansvariga chefer har för utförandet av den egna verksamheten (Pmy 2020a, s. 15; 2020c, s. 5f, s. 18; 2022c, s. 12). Verksamhetsansvaret beskrivs vara hierarkiskt vilket innebär att ledning av verksamhet bara kan ske inom den egna organisationen (Pmy 2022a). Sammankopplingen där processansvar och verksamhetsansvar samverkar bildar en så kallad matrisorganisation där respektive ansvarig har avgränsade ansvarsområden. På så sätt kan avdelnings- och regionpolischefer både ha processansvar för vissa huvudprocesser och även inneha verksamhetsansvar (Pmy 2019b, s. 6, s. 10).

I *Figur 3* visas Strategi 2024, ett underlag för myndighetens verksamhetsinriktning (Pmy 2018b). Med utgångspunkt i strategins övergripande¹⁵ mål har delmål och nyckelaktiviteter för planeringsperioden 2020–2024 formulerats i myndighetens strategiska verksamhetsplan (Pmy 2023a). Dessa kopplar även till strategins strategiska initiativ som beskriver tillvägagångssätt för att nå de övergripande målen (Pmy 2018b; 2023a, s. 8).

Figur 3: Polismyndighetens Strategi 2024 (Pmy 2018b).



¹⁴ Huvudprocesserna utgörs av Brottsförebyggande arbete, Utredning och lagföring, Service, Kärnverksamhet utanför rättsväsendet, Ledning och styrning av Polismyndigheten, Kompetensförsörjning och Stödverksamhet.

¹⁵ I den strategiska verksamhetsplanen (2023a) används i stället begreppet *långsiktiga* mål.

Den strategiska verksamhetsplanen beskriver även ett antal indikatorer för uppföljning av delmålen och beskrivs ha ”valts ut för att de finns tillgängliga och tillsammans bedöms ge en viss eller en god bild av måluppfyllelsen” (Pmy 2023a, s. 40). Vidare uttrycks att dessa kommer att kompletteras med kvantitativa mått och kvalitativa uppgifter som sedan ligger till grund för analys och slutsatser. Det framgår därutöver att det kompetensförsörjande arbetet ska säkerställa myndighetens förmåga att nå de långsiktiga mål som formulerats i verksamhetsplanen (Pmy 2023a, s. 2, s. 8f).¹⁶ För detta syfte återfinns delmål, nyckelaktiviteter och strategiska initiativ med relevans för kompetensförsörjningsprocessen och de kompetensförsörjande åtgärderna.

4.2 Kompetensförsörjningsprocessen

4.2.1 Prägning av byråkratisk logik

Det finns ett flertal centralt beslutade dokument som reglerar hur det systematiska arbetet i kompetensförsörjningsprocessen ska styras och organiseras. Förutom myndighetens arbetsordning (Pmy 2022a, s. 10) med bestämmelser om ansvarsfördelning, beslutsbefogenheter och strukturer för organisering av det kompetensförsörjande arbetet finns exempelvis en nationellt beslutad strategi för kompetensförsörjning (Pmy 2019a). Strategin beskriver de övergripande tillvägagångssätten för hur Polismyndigheten ska arbeta med kompetensförsörjning för att nå de långsiktiga målen. Strategin inrymmer även fem delstrategier¹⁷. En av dessa delstrategier, *Attraktiv arbetsplats*, återfinns även som övergripande mål 3 i Strategi 2024. Relaterat till strategin för kompetensförsörjning finns en handbok för kompetensförsörjning (Pmy 2020c, s. 4), där följande framgår:

Denna handbok ger ramar och stöd för Polismyndighetens arbete med kompetensförsörjning. Handboken innehåller bindande regler och rekommendationer kring detta arbete. Vidare beskriver handboken ansvarsfördelning och tillvägagångssätt avseende det systematiska kompetensförsörjningsarbetet i myndigheten.

I handboken (Pmy 2020c, bilaga 3) regleras även kompetensförsörjningsprocessens integrering i myndighetens övergripande arbete med planering och uppföljning. Därutöver finns bestämmelser om att det är regionpolis- och avdelningschefer som ska säkerställa att arbetet med kompetensförsörjning sker strategiskt och systematiskt enligt kompetensförsörjningsprocessens fyra steg (Pmy 2020c, s. 8f). Övriga chefer har ansvar för att säkerställa kompetensförsörjningsarbetet inom den egna verksamheten. Detta ska ske med utgångspunkt i uppställda krav från exempelvis strategisk verksamhetsplan, fastställda målvärden för poliser och tillväxt av specialistkompetenser inom den brottsbekämpande verksamheten (Pmy 2023a). I myndighetens handbok för kompetensförsörjning (Pmy 2020c, s. 10) framgår därutöver att:

Kompetensförsörjningsprocessen som helhet är tillämplig på samtliga organisatoriska nivåer i myndigheten (individ, grupp, lokalpolisområde/sektion, polisområde/enhet, polisregion/avdelning samt Polismyndigheten som helhet) och arbetet med kompetensförsörjning på de olika nivåerna samspelar med varandra.

¹⁶ Den strategiska verksamhetsplanen ersätter Polismyndighetens kompetensförsörjningsplan 2022–2024 (PM 2021:40) som upphävs och numera är integrerad i den strategiska verksamhetsplanen.

¹⁷ Delstrategierna utgörs av Tydligt och utvecklat arbetsgivarvarumärke, Attraktiv arbetsplats, Ökat lärande, Aktivt medarbetarskap, Tillitsbaserat ledarskap.

Det kan i handboken (Pmy 2020c, bilaga 1) även noteras att en checklista finns framtagen för chefer i arbetet med kompetensförsörjningsprocessen. Myndighetens arbetsordning (Pmy 2022a, s.10) specificerar därutöver att chefen vid HR-avdelningen i rollen som processägare ansvarar för kompetensförsörjningsprocessen och att det inom HR-avdelningen ska finnas en organisatorisk enhet för kompetens.

4.2.2 *Prägning av managementlogik*

I Polismyndighetens strategi för kompetensförsörjning (Pmy 2019a, s. 4) framgår att målet med myndighetens kompetensförsörjning är att:

Säkerställa att det finns rätt kompetens på rätt plats vid rätt tid, till rätt kostnad, utifrån verksamhetens behov samt myndighetens uppdrag, mål och värdegrund.

För att säkerställa detta understryks vikten av att arbeta systematiskt och enhetligt, såsom att ”myndighetens kompetensförsörjningsprocess erbjuder en systematik som säkerställer att rätt kompetens, kvalitativt och kvantitativt, säkras utifrån verksamhetens behov” (Pmy 2019a, s. 4). I sammanhanget stipuleras inte någon särskild form för uppföljning enligt processens steg 4, enbart att arbetet ska ha en tydlig koppling till verksamhetsplanering och budgetarbete. Det som dock framgår är att den systematik som hänvisas till innebär att myndigheten ”utifrån mål och uppdrag kan se till att planera för den kompetens och det antal medarbetare som behövs för att utveckla verksamheten på kort och lång sikt” (Pmy 2019a, s. 5). Denna inriktning av kompetensförsörjningen utifrån kompetensförsörjningsprocessens fyra steg ska av polisregioner och avdelningar beskrivas i deras respektive strategiska inriktningar. I dessa inriktningar ska även deras kompetensförsörjningsplaner integreras (Pmy 2023a, s. 6–9).

I den strategiska verksamhetsplanen (Pmy 2023a, s. 12) kan en nyckelaktivitet observeras som berör kompetensförsörjningsprocessen. Den beskrivs syfta till att utveckla myndighetens processtyrning för att främja helhetssyn och effektivitet samt ingår i det strategiska initiativet *Attrahera och behålla medarbetare*:

Implementera en systematisk och enhetlig kompetensförsörjningsprocess 2020–2024 för att utveckla den strategiska styrningen.

För denna nyckelaktivitet kan inte någon indikator till grund för uppföljning observeras, detta till skillnad mot planens övriga nyckelaktiviteter. Däremot noteras att det finns ett separat uppdragsdirektiv (Pmy 2023c) som beskriver HR-avdelningens uppdrag att förtydliga och utveckla myndighetens kompetensförsörjningsprocess. Uppdraget beskrivs därtill ska stärka upplevelsen av en mer sammanhängande ledning och styrning av verksamhet, ekonomi och kompetens inom myndighetens planerings- och uppföljningsprocess. Ansvarig för uppdraget är chefen vid HR-avdelningen och det finns för uppdraget två uppdragsledare som ska säkerställa löpande samordning mellan de olika deluppdragen/uppgifterna.

Vidare beskrivs kompetensförsörjningsprocessen utgöra en av myndighetens sju huvudprocesser¹⁸ (Pmy 2015; 2022c, s. 18). Chefen vid HR-avdelningen är processägare och innehar därigenom även processansvar (Pmy 2022c, s. 29). Ansvaret beskrivs inrymma bland

¹⁸ De sju huvudprocesserna är Brottsförebyggande arbete, Utredning och lagföring, Service, Kärnverksamhet utanför rättsväsendet, Ledning och styrning av Polismyndigheten, Kompetensförsörjning, Stödverksamhet.

annat att beskriva och besluta om processen (definiera de värden som ska uppnås), uppdatera och utveckla arbetssätt och metoder, säkerställa enhetlighet, stödja arbetet i processen och följa upp styrningen utifrån definierade värden (Pmy 2020c, s. 7; 2022a, s. 19). Därtill är chefen vid HR-avdelningen processägare för utbildningsverksamheten och har tillika ett verksamhetsansvar för densamma (Pmy 2022a, s. 29).

4.2.3 *Prägning av tillitslogik*

Att myndighetens styrning och uppföljning ska ske ur ett helhetsperspektiv betonas i det empiriska materialet. Detta i syfte att kopplingen mellan verksamhet, ekonomi och kompetensförsörjning stärks, något som benämns VEK-perspektiv (Pmy 2023a, s. 11). VEK-perspektivet är ett förhållningssätt som innebär att man vid planering och uppföljning av verksamheten har med sig de ekonomiska och kompetensmässiga förutsättningarna (Pmy 2020c, bilaga 3). Det understryks att kompetensförsörjningsprocessen ska vara synlig och samordnad på ett övergripande plan med verksamhetsplaneringen (Pmy 2020c, s. 9). För detta helhetsperspektiv är olika uttryck som beskriver samverkan något som är återkommande, bland annat i beskrivningen av Polismyndighetens styrfilosofi (Pmy 2022c). Det poängteras att medarbetares kunskap och erfarenheter samt medborgares behov är viktiga för att det lokala perspektivet och att helheten ska kunna mötas i styrningen (Pmy 2022c, s. 8). Även uttryck såsom ”ömsesidigt ansvar” (Pmy 2022c, s. 15) i beskrivningen av processtyrningens räckvidd och behovet av återkommande dialog. I styrfilosofin framgår även att styrning och ledning ska utgå från ett tillitsbaserat förhållningssätt. Även i myndighetens strategi för kompetensförsörjning (Pmy 2019a, s. 6) kan noteras en skrivning som inrymmer begreppet tillit:

I utvecklingen mot en mer tillitsbaserad styrning ska medarbetarna ges större utrymme och möjlighet att genom delegerat ansvar påverka verksamhetsutvecklingen för ett gott och hållbart resultat.

Ytterligare uttryck för samverkan som kan noteras är ”samspelar med varandra” (Pmy 2020c, s. 4), vilket relaterar till beskrivningen av kompetensförsörjningsprocessen som en helhet men som även inryms på de olika nivåerna i organisationen. Motsvarande beskrivningar finns därutöver kopplat till delmålet *En hållbar tillväxt med rätt kompetens*, såsom ” En viktig förutsättning för att tillväxten ska kunna ske [...] dessa delar behöver ske strategiskt och långsiktigt och präglas av god samverkan” (Pmy 2023a, s. 32).

4.3 *Genomföra kompetensförsörjande åtgärder*

4.3.1 *Prägning av byråkratisk logik*

Likt kompetensförsörjningsprocessen regleras även arbetet med att genomföra de kompetensförsörjande åtgärderna i ett antal centralt beslutade dokument, bland annat i handboken för kompetensförsörjning (Pmy 2020c). Handboken (Pmy 2020c, s. 8) stipulerar att regionpolis- och avdelningschefer har det övergripande ansvaret för att säkerställa och skapa förutsättningar för att verksamheten kan attrahera, rekrytera, utveckla, växla och behålla rätt och nödvändig kompetens. Därutöver finns regler och rekommendationer till de chefer som i sitt tilldelade verksamhetsansvar har ansvar för att attrahera och rekrytera nya medarbetare, att utveckla och behålla befintliga medarbetare samt att vid behov avveckla eller växla kompetens (Pmy 2022c, s. 13). Det framgår att även den strategiska verksamhetsplanen (Pmy 2023a) är en

styrande inriktning för genomförandet av de kompetensförsörjande åtgärderna. Bland annat understryks vikten av kompetensutveckling som en viktig del av den strategiska kompetensförsörjningen, exempelvis utbildning tillsammans med andra kompetensutvecklande insatser i myndigheten (Pmy 2023a, s. 33). Därtill kan noteras att arbetsordningen (Pmy 2022a, bilaga 5) reglerar behörigheten att fatta beslut om myndighetens kompetensutvecklingsplan. De inriktningar för kompetensförsörjningsarbetet och de kompetensförsörjningsplaner som regionpolis- och avdelningschefer ska ta fram är ytterligare centralt beslutade dokument för genomförandet av de kompetensförsörjande åtgärderna. Dessa dokument sätter ramarna och förutsättningarna för kompetensförsörjningsarbetet inom polisregionen/avdelningen, även organiseringen av detta arbete (Pmy 2020c, s. 6–9).

Det finns även ett flertal centrala dokument och beslut som reglerar arbetet med kompetensförsörjande åtgärder inom ramen för myndighetens tillväxtarbete. Bland annat en tillväxtstrategi¹⁹ (Pmy 2020d, s. 4f) som på en övergripande nivå reglerar prioriterade områden och tillvägagångssätt för myndighetens tillväxt i syfte att bidra till en strategisk styrning av tillväxten. Ansvaret för arbetet beskrivs dels följa arbetsordningens fördelning av process- och verksamhetsansvar, dels fördelningen av nyckelaktiviteter i myndighetens strategiska verksamhetsplan.

4.3.2 Prägning av managementlogik

I myndighetens strategiska verksamhetsplan (Pmy 2023a) finns ett antal delmål med olika nyckelaktiviteter som följs upp med tillhörande indikatorer. För de olika nyckelaktiviteterna finns en huvudansvarig nationell avdelning och/eller polisregion i enlighet med fördelningen av myndighetens processansvar (Pmy 2023a, s. 8). Genomförandet av kompetensförsörjande åtgärder beskrivs i planen vara bidragande till måluppfyllelse.

Med koppling till det första av myndighetens tre långsiktiga mål *Framgångsrik brottsbekämpning och uppkläring* med delmålet *Bekämpa våld mot barn och mäns grova våld mot kvinnor* finns i den strategiska verksamhetsplanen (Pmy 2023a, s. 19) en nyckelaktivitet som lyder:

Skapa *förutsättningar* för och genomföra rekrytering och utbildningsinsatser avseende satsningen på särskilda brottsoffer.

Nyckelaktiviteten följs upp med indikatorer som motsvarar utredningsandel, antal ärenden redovisade till åklagaren och lagföringskvot (Pmy 2023a, s. 42). Det andra långsiktiga målet handlar om *Stark lokal närvaro*. Även detta mål kan förstås inrymma kompetensförsörjande åtgärder eftersom myndigheten under perioden 2020–2024 tillförs ytterligare resurser. Den lokala närvaron uttrycks vara prioriterad när resurserna ska fördelas och antalet poliser vid lokalpolisområdena ska öka under de kommande åren (Pmy 2023a, 26f). Åtgärder som lyfts i detta sammanhang är exempelvis åter-rekrytering av poliser, att befintliga polisiära kompetenser behöver frigöras och att aktiviteter ska genomföras i syfte att behålla resurser lokalt. Nyckelaktiviteten kopplad till målet uttrycks enligt följande:

¹⁹ Polismyndighetens tillväxtstrategi ersätter Polismyndighetens plan för tillväxt, PM 2019:3 som upphävs.

Stärka verksamheten i lokalpolisområdena för att möta behoven i lokala lägesbilder. (Pmy 2023a, s. 27)

Nyckelaktiviteten följs upp dels med indikatorer som utgörs av antal där det finns ett nuvärde med en önskad riktning, dels med en indikator som avser tidsramen för påbörjat uppdrag (Pmy 2023a, s. 43). Det tredje långsiktiga målet handlar om *Polismyndigheten som en attraktiv arbetsplats och samarbetspartner* med delmålen *En hållbar tillväxt med rätt kompetens* och *En arbetsplats där medarbetare trivs, kan utvecklas och vill stanna kvar* (Pmy 2023a, s. 31). Här framgår att myndigheten under perioden 2020–2024 ska genomföra aktiviteter utifrån verksamhetens identifierade behov, i syfte att stärka myndigheten som en attraktiv arbetsplats och säkra kompetensförsörjningen vid Polismyndigheten och vid polisutbildningen (Pmy 2023a, s. 32). Mot bakgrund av tillväxtarbetet beskrivs att fokus ska ligga på effektivitet, förbättrade resultat och fler poliser i hela landet. Vidare ges uttryck för att det ökade antalet polisanställda kommer att förbättra förutsättningarna att genomföra Polismyndighetens uppdrag och möta de utmaningar som framtiden förväntas innebära för myndigheten. Inom ramen för kompetensförsörjningen uttrycks att myndigheten framför allt behöver behålla medarbetare, säkerställa en fortsatt tillväxt av poliser och specialistkompetenser till den brottsbekämpande verksamheten. Därutöver lyfts behovet av kompetensförsörjning utifrån det som formuleras som ”en föränderlig omvärld” (Pmy 2023a, s. 31). För arbetet med de två delmålen framgår följande nyckelaktiviteter:

Säkra polistillväxten utifrån fastställda målvärden för poliser. (Pmy 2023a, s. 33)

Utveckla och säkerställa att utbildningen till polis har ett innehåll och genomförande som motsvarar behoven för framtidens polis. (Pmy 2023a, s. 33)

Säkerställa specialistkompetens inom analys, forensik/it-forensik, finansiell utredning samt utredning av brott mot särskilt utsatta brottsoffer. (Pmy 2023a, s. 33)

Utveckla systematiken i och formerna för myndighetens samlade kompetensutvecklingsbehov. (Pmy 2023a, s. 35)

Dessa nyckelaktiviteter kopplas till de strategiska initiativen *Attrahera och behålla medarbetare* samt *Förbättra och framtidssäkra* (Pmy 2023a, s. 33, s. 35). För den sista nyckelaktiviteten sker uppföljningen i form av indikatorer såsom personalomsättning, sjukfrånvaro och attraktivt arbetsplatsindex (Pmy 2023a, s. 44). Uppföljningen av de övriga tre genomförs utifrån antalet polisanställda med ett nuvärde och en önskad riktning i form av en ökning (Pmy 2023a, s. 43).

Polisregioner och avdelningar ska i sin strategiska inriktning för kompetensförsörjningen tydliggöra inom vilka verksamheter det finns särskilda behov av att genomföra kompetensförsörjande åtgärder. Inriktningen ska säkerställa ”en ändamålsenlig styrning, prioritering, resurser och kompetens som krävs för att klara uppdraget, nå målen och ge stadga i planeringsarbetet” (Pmy 2020c, s. 6). Det framgår även att de kompetensförsörjande åtgärderna följs upp löpande för att säkerställa måluppfyllelse och framdrift i nyckelaktiviteterna. Uppföljningen sker genom resultatdialoger tertialsvis mellan rikspolischefen och regionpoliser/avdelningschefer samt i den nationella strategiska ledningsgruppen. Kompetensförsörjning tillsammans med verksamhetens resultat och ekonomi

följs därutöver upp månatligen med fokus på särskilt viktiga områden och avvikelser (Pmy 2023a, s. 10). Det uttrycks att uppföljningen av den strategiska verksamhetsplanen är av central betydelse för styrningen av myndigheten (Pmy 2023a, s. 40).

I Polismyndighetens tillväxtstrategi (2020d, s. 4) kan därutöver noteras åtta särskilt prioriterade områden för att möjliggöra myndighetens tillväxt och skapa bättre förutsättningar för ledning och styrning inför denna tillväxt. Dessa områden är:

Attrahera, rekrytera och behålla medarbetare, grundutbilda till polisman samt att ta emot nya medarbetare. Fortbildning och vidareutbildning. Rätt kompetens på rätt plats. Kultur, ledarskap, likabehandling och arbetsmiljö. Chefsförsörjning. Medarbetarskydd. Processtyrning. Infrastruktur.

Det framgår av tillväxtstrategin att dessa områden följs upp regelbundet genom lägesbilder för respektive polisregion och avdelning. I den strategiska verksamhetsplanen (Pmy 2023a, s. 32) finns därtill tio operationslinjer²⁰ som utgångspunkt för tillväxten av det som kan förstås utgöra polisiära kompetenser, något som uttrycks med begreppet polistillväxten. Det framgår att både nationellt och regionalt ska fokus i tillväxtarbetet vara på följande operationslinjer:

Attrahera till polisutbildningen, urval till polisutbildningar, utbilda poliser genom grundutbildningen till polis, utbilda poliser genom en funktionsinriktad polisutbildning, kompetensutveckla civilanställda till polis, återanställa poliser, uppvärdera polisyrket, behålla poliser, balansera polisörligheten internt samt balansera den civila kompetensförsörjningen. (Pmy 2023a, s. 32)

I syfte att säkerställa tillväxten av poliser kan noteras att det finns särskilda målvärden framtagna för antalet poliser per polisregion och för de nationella avdelningarna sammantaget. De angivna målvärdena baseras på polisregionernas och avdelningarnas tillväxtplanering och myndighetens medelsfördelningsmodell (Pmy 2023a, s. 32; 2021b).

En särskild samordningsfunktion för tillväxten finns vid rikspolischefens kansli, en organisatorisk enhet centralt placerat i organisationen, bestående av olika kompetenser från verksamheten. Denna samordningsfunktion beskrivs utgöra ett komplement till myndighetens nationella samordnare för tillväxten (Pmy 2019c, 2022a). I funktionen inryms förutom den nationella samordnaren även planering, uppföljning, beredning, samverkan och kommunikation med tillägget att funktionens storlek kan komma att variera över tid.

4.3.3 Prägling av tillitslogik

För att möjliggöra tillväxten mot 2024 ska aktiviteter inom flera områden genomföras samordnat ur ett helhetsperspektiv (Pmy 2019c). För arbetet understryks vikten av beroenden, samordning och samarbeten mellan olika verksamheter och organisatoriska delar (Pmy 2020d, s. 4). För frågor kopplade till myndighetens tillväxt mot 2024 har det sedan 2018 funnits en nationell samordnare som stöd till rikspolischefen och den nationella strategiska ledningsgruppen (Pmy 2019c.). Denne är organisatoriskt placerad vid rikspolischefens kansli och även adjungerad i den nationella strategiska ledningsgruppen (Pmy 2022a, s. 11, s. 36).

²⁰ Enligt myndighetens handbok för ledning vid särskilda händelser (PM 2020:21) används begreppet inom ramen för att utforma eller planera en polisoperation eller insats när ordningsföljden för framgångsfaktorer kan förutses. Slutpunkten för en operationslinje är en målsättning.

Samordnarens uppdrag sträcker sig enligt det särskilda beslutet (Pmy 2019c) till utgången av 2024 och består av följande uppgifter:

Samordna aktiviteterna för att säkerställa tillväxten nationellt till och med 2024. Utgöra stöd till tillväxtarbetet på regional nivå och samverka med regionpolis- och avdelningschefer. Identifiera och bidra till att undanröja hinder för att möjliggöra tillväxtarbetet. Säkerställa att regelbunden analys och omfallsplanering genomförs i verksamheten avseende tillväxtarbetet. Säkerställa att relevant uppföljning och analys avseende tillväxten regelbundet bereds i den nationella strategiska ledningsgruppen. Kontinuerligt föra dialog med arbetstagarorganisationerna, skyddsombudsorganisationen, lärosäten, departement, m.fl.

Uppdraget till den nationella samordnaren av tillväxten utökades 2021 till att även leda tillväxtarbetet av poliser, den så kallade polistillväxten (Pmy 2021a). Ett uppdrag som enligt beslutet ska genomföras i samverkan med chefen för HR-avdelningen. Detta uppdrag breddades ytterligare 2023 enligt ett beslut av rikspolischefen (Pmy 2023b) till att även leda myndighetens tillväxt av specialistkompetenser inom den brottsbekämpande verksamheten. Det uttrycks i beslutet att inriktningen på sikt är att överföra uppdraget till HR-avdelningen.

Förutom den nationella samordnaren finns för organiseringen av tillväxtarbetet även ett tillväxtråd. Rådet beskrivs vara ett rådgivande organ till rikspolischefen och den nationella strategiska ledningsgruppen i frågor kopplade till myndighetens tillväxt (Pmy 2022a, s. 36). Ordföranden i rådet är den nationella samordnaren för tillväxt och därutöver består rådet av regionpolischeferna i polisregionerna Väst och Syd samt avdelningscheferna vid ekonomiavdelningen, HR-avdelningen, it-avdelningen och rättsavdelningen (Pmy 2020b). För beredning av tillväxtarbetet framgår att myndighetens kanslichefsforum utgör beredningsgrupp (Pmy 2019c). Kanslichefsforum leds av chefen för rikspolischefens kansli och i forumet ingår kanslicheferna vid avdelningarna och polisregionerna samt chefen för sekretariatet vid rikspolischefens kansli (Pmy 2022a, s. 35). I rikspolischefens beslut om tillväxtråd (Pmy 2019c) uttrycks att tillväxtarbetet vid polisregioner och avdelningar behöver länkas ihop och samordnas. Det finns därför särskilt utsedda kontaktpersoner i dessa delar av verksamheten som utgör länkar mellan polisregioners/avdelningars arbete och den nationella samordnaren.

4.4 Analys: sammanfattande iakttagelser

Initialt i detta avsnitt analyseras och sammanfattas iakttagelserna med grund i den analytiska referensram som visualiserar de tre logikernas bärande principer för att styra och organisera (se avsnitt 2.7, *Tabell 1*). Analysen behandlas utifrån kompetensförsörjningsmodellens prägling av dessa teoretiska huvuddrag, vilka inordnats i en byråkratisk logik, managementlogik och tillitslogik. Därefter redovisas de iakttagelser som gjorts av olika möten i modellen, dels mellan dessa tre logiker, dels mellan olika principer för att styra och organisera de olika delarna i modellen. Avslutningsvis redogörs för de iakttagelser som gjorts avseende målformulering för myndighetens kompetensförsörjande arbete och tillhörande tillvägagångssätt för måluppfyllelse.

Modellens prägling av byråkratisk logik

Resultatet visar att Polismyndigheten har ett flertal centralt beslutade dokument som reglerar hur det systematiska arbetet i kompetensförsörjningsprocessen och de kompetensförsörjande åtgärderna ska styras och organiseras. Här tydliggörs vad som ska uppnås med myndighetens kompetensförsörjning och hur detta ska åstadkommas. Det finns därtill separata styrande regler för tillväxtarbetet, exempelvis en tillväxtstrategi. Styrningen av arbetet i modellen för kompetensförsörjning sker tjänstevägen enligt de regler som fördelar ansvar och beslutsbefogenheter, exempelvis för de kompetensförsörjande åtgärder som inryms i den strategiska verksamhetsplanen. Även den ansvarsfördelning som regleras i arbetsordningen mellan HR-avdelningen och de övriga verksamheterna i organisationen. Det beskrivna verksamhetsansvaret tar sin utgångspunkt i det som kan uppfattas vara en styrning av vertikal karaktär. På så sätt tilldelas regionpolischefer och avdelningschefer ett övergripande ansvar för det kompetensförsörjande arbetet, något som för underordnade chefer är begränsat till deras egen verksamhet. Med motsvarande strukturer av hierarkisk karaktär beskrivs det kompetensförsörjande arbetet inrymmas på samtliga organisatoriska nivåer i myndigheten.

Modellens prägling av managementlogik

I beskrivningen av Polismyndighetens styrmodell uttrycks att mål- och resultatstyrning tillämpas i myndigheten. Resultatet visar att även myndighetens kompetensförsörjande åtgärder styrs genom de målformuleringar och förväntade resultat som preciseras, huvudsakligen genom formuleringar i den strategiska verksamhetsplanen. Det understryks även att det kompetensförsörjande arbetet i sin planering ska ha en tydlig koppling till verksamhetsplanering och budgetarbete. Detaljerade målformuleringar (ex. övergripande mål, delmål, strategiska initiativ) och nyckelaktiviteter (ex. implementera en systematisk och enhetlig kompetensförsörjningsprocess) tydliggörs i den strategiska verksamhetsplanen. För måluppfyllelse finns även särskilda indikatorer kopplade till uppföljning av delmålen med huvudsakligen kvantitativa uttryck i form av numerärer (ex. antalet polisanställda och antalet poliser). Baserat på den strategiska verksamhetsplanen ska underordnade nivåer som polisregioner och avdelningar i sina strategiska inriktningar precisera en plan för sin kompetensförsörjning. Det finns i den strategiska verksamhetsplanen även mål, handlingsätt och resultat uttryckta specifikt med koppling till tillväxtarbetet och polistillväxten (ex. En hållbar tillväxt med rätt kompetens och Säkra polistillväxten utifrån fastställda målvärden för poliser). Det kan relaterat till tillväxtarbetet därtill noteras uttryck såsom effektivitet, förbättrade resultat och fler poliser i hela landet. Det finns i tillväxtstrategin därutöver åtta prioriterade områden formulerade för tillväxtarbetet som följs upp genom lägesbilder för respektive polisregion och avdelning. För det som benämns polistillväxten finns även tio operationslinjer framtagna för det arbete som ska bedrivas, därtill med särskilda mått för det antalet poliser som ska uppnås. Antalet baseras på polisregionernas och avdelningarnas tillväxtplanering och myndighetens medelsfördelningsmodell. De prestationer som ska uppnås i det kompetensförsörjande arbetet följs upp kontinuerligt enligt särskilda tidplaner, även sammantaget med verksamhetsresultat och ekonomi i en särskild ordning.

Resultatet visar även att Polismyndigheten använder ett processynsätt i det kompetensförsörjande arbetet där processtyrning uttrycks vara en form av styrning som kompletterar mål- och resultatstyrningen. Därtill observeras processansvar och processägare

vara flitigt nyttjade begrepp. Kompetensförsörjning utgör en av myndighetens huvudprocesser i processtyrningen, där de fyra processtegen för det systematiska arbetet genererar ett horisontellt flöde. Processtyrningen utövas genom processansvar där chefen för HR-avdelningen är processägare och ansvarar för att styra hur verksamheten i kompetensförsörjningsprocessen och utbildningsverksamheten ska ledas och utföras. I detta inryms även ett huvudansvar för ett antal nyckelaktiviteter i verksamhetsplanen. Tillsammans med den vertikala inriktning som beskrivits i föregående avsnitt skapar denna horisontella inriktning formen av en matrisorganisation. För myndighetens tillväxtarbete framgår även att en nationell samordningsfunktion har inrättats, centralt placerad i myndigheten vid rikspolischefens kansli. Inrättandet av denna funktion tyder på att samordningsansvaret flyttas till en övergripande nivå i organisationen.

Modellens prägling av tillitslogik

Kompetensförsörjningsarbetet beskrivs i det empiriska materialet allt som oftast vara en del av ett helhetsperspektiv, främst aktualiserat i de sammanhang där begreppet VEK kan observeras. För detta ändamål understryks en systematik för att integrera arbetet med myndighetens planering av verksamhet och ekonomi. Beskrivningen av denna gemensamma förståelse för helheten skulle kunna vara ett uttryck för den tillitsbaserade logikens principer för att styra. Denna tolkning upplevs dock osäker då det i resultatet inte kan uppfattas hur de principer som beskrivs i styrfilosofin (ex. samverkan och tillitsbaserat förhållningssätt) omsätts i modellen för kompetensförsörjning. Det går inte heller att utläsa något i resultatet som särskilt kan kopplas till referensramens bärande principer för att styra, såsom den effekt som ska uppstå i mötet mellan medborgaren och medarbetaren. Ej heller märks några mått av huvudsaklig kvalitativ karaktär eller det som kan tolkas vara kännetecknen för kollektivt beslutsfattande. Trots att helhetsperspektivet kan uppfattas centralt i det empiriska materialet går det inte att tyda några ytterligare kännetecken som kan hänföras till tillitslogikens särskilda kännetecken för styrning. Att helhetsperspektivet understryks i den strategiska verksamhetsplanens målstyrning, präglad av detaljerade målformuleringar, möjliggör snarare att principen för att styra kan tänkas vara hemmahörande i managementlogiken. De flertalet observationer av hur uppföljning ska genomföras ger dessutom en möjlig bild av ett kontrollsystem med särskilt fastlagda strukturer. Därtill klargör inte resultatet huruvida kompetensförsörjningsprocessen är till fullo integrerad eller om implementeringen är en pågående aktivitet inom ramen för en av nyckelaktiviteterna i den strategiska verksamhetsplanen.

Resultatet tyder däremot på att det finns nätverkande strukturer som möjliggör uttryck för en organisering med den tillitsbaserade logikens principer. Här finns tillväxtrådet som tycks vara en gränsöverskridande samverkan i en nätverksliknande form. Därtill finns en nationell samordnare för tillväxtarbetet, polistillväxten och tillväxten av specialistkompetenser inom den brottsbekämpande verksamheten. Denne utgör stöd till rikspolischefen och den nationella strategiska ledningsgruppen genom tilldelningen av ett antal olika ansvarsområden. Det finns även en särskilt utsedd beredningsgrupp och särskilt utsedda kontaktpersoner vid polisregioner och avdelningar som utgör länkar mellan polisregioners/avdelningars arbete och den nationella samordnaren. Det finns dock en osäkerhet även i tolkningen av den beskrivna organiseringen. Detta särskilda samarbetsarrangemang för tillväxtarbetet skulle likväl kunna vara ett uttryck för

att påvisa styrning med aktiviteter som kan förstås ha skapat dubbelfunktioner, ett kännetecken som i stället har sin hemvist inom managementlogikens bärande principer.

Olika möten i modellen mellan de tre logikerna

Den empiriska analysen tyder på att Polismyndighetens modell för sin kompetensförsörjning bär spår av de tre logikerna. På så sätt samexisterar logikernas bärande principer där managementlogiken och den byråkratiska logiken kan uppfattas vara dominerande utifrån de kännetecken som observerats. I den byråkratiska logiken är de flertalet centralt beslutade reglerna framträdande, dels för att styra kompetensprocessens systematiska arbete, dels för att styra genomförandet av de kompetensförsörjande åtgärderna. Det finns även separata dokument och beslut för att styra och organisera tillväxtarbetet. I modellen möter dessa synliga kännetecken managementlogikens mål- och resultatstyrning av de kompetensförsörjande åtgärderna med ett fokus på uppföljning av kvantitativ karaktär. Den byråkratiska logiken gör sig även påmind sett till den hierarkiska strukturen med strikt ansvarsfördelning tjänstevägen av det kompetensförsörjande arbetet. Dessa kännetecken möter den processororienterade styrningen och organiseringen av kompetensförsörjningsprocessen, något som har managementlogiken som hemvist. Detta möte mellan den byråkratiska logikens vertikala strukturer och managementlogikens horisontella strukturer skapar en matrisorganisering.

Som framgått har inte tillitslogikens bärande principer för att styra kunnat klarläggas i den empiriska analysen. De inslag av tillitslogik som kan uppfattas i modellen är det som kan tydas vara nätverksliknande principer för att organisera tillväxtarbetet. Här samverkar den nationella samordnaren, tillväxtrådet och de särskilt utsedda kontaktpersonerna i strukturer som möjliggör en hemvist i den tillitsbaserade logiken. Dessa möjliga inslag av nätverksliknande strukturer för att organisera det kompetensförsörjande arbetet möter i modellen dels den hierarkiska strukturen med arbetsfördelning inom ramen för verksamhetsansvaret, dels processorganiseringen utifrån myndighetens huvudprocesser med det särskilt tilldelade processansvaret. På basis av detta resonemang görs antagandet att de tre logikernas bärande principer möts i organiseringen av det kompetensförsörjande arbetet.

Möten mellan principer för att styra respektive organisera de olika delarna i modellen

Avseende de bärande principerna för att styra de skilda delarna görs tolkningen att managementlogiken är den mest framträdande, både vad avser kompetensförsörjningsprocessen och genomförandet av de kompetensförsörjande åtgärderna, inklusive tillväxtarbetet. Detta frånsatt den flora med centrala regler och beslut som kan hänföras till den byråkratiska logikens särskilda kännetecken. Managementlogikens bärande principer för att styra de kompetensförsörjande åtgärderna blir synliga i huvudsak genom de detaljerade mål, nyckelaktiviteter och indikatorer som uttrycks i myndighetens strategiska verksamhetsplan. Det uttrycks även att genomförandet i sig av de kompetensförsörjande åtgärder är bidragande till måluppfyllelse. Även processtyrningen är tongivande där kompetensförsörjningsprocessen inryms som en av de sju huvudprocesserna. Avseende kompetensförsörjningsprocessens beskrivna integrering tillsammans med verksamhet och ekonomi har som tidigare nämnts skapat viss osäkerhet i tolkningen. Det finns dock en möjlighet att detta helhetsperspektiv som skildras skulle kunna vara uttryck för tillitslogikens bärande principer för att styra. Dessa kännetecken upplevs dock diffusa och kan därav inte

befästas. Det har därutöver noterats en särskild begreppsapparat avseende medel för måluppfyllelse i tillväxtarbetet inklusive polistillväxten, såsom prioriterade områden och operationslinjer. Den senare formuleringen inryms i myndighetens handbok för ledning vid särskilda händelser och skulle därigenom kunna förstås som en del av ett standardiserat ledningskoncept, även detta ett kännetecken som motiverar managementlogiken som hemvist.

Principerna för att organisera kan dock uppfattas skilja sig åt mellan kompetensförsörjningsprocessen och de kompetensförsörjande åtgärderna. Kompetensförsörjningsprocessen med processägarskap och processansvar fördelat till chefen vid HR-avdelningen kan tolkas böttna i managementlogikens principer. Därtill finns för kompetensförsörjningsprocessen inslag av byråkratisk logik med det vertikalt tilldelade ansvaret för regionpolis- och avdelningschefer att säkerställa strategiskt och systematiskt arbete enligt de fyra processtegen. Kompetensförsörjningsprocessen med sin horisontella och vertikala utformning förstås på så sätt utgöra en matrisorganisering. Även för genomförandet av de kompetensförsörjande åtgärderna har regionpolis- och avdelningscheferna ett övergripande ansvar för att säkerställa och skapa förutsättningar i sin verksamhet. Underordnade chefer har därtill det som benämns verksamhetsansvar för det kompetensförsörjande arbetet. Dessa kännetecken tyder på att organiseringen av de kompetensförsörjande åtgärderna främst präglas av en byråkratisk logik.

Trots det faktum att tillväxtarbetet har tolkats inom ramen för de olika delarna i modellen för kompetensförsörjning har särskilda observationer gjorts avseende organiseringen av detta arbete. Det empiriska materialet ger i detta sammanhang uttryck för de tre logikernas olika kännetecken och det svårt att urskilja vilka principer som är mest framträdande. Dels beskrivs arbetet följa arbetsordningens fördelning av process- och verksamhetsansvar (managementlogik respektive byråkratisk logik), dels finns den särskilda organiseringen med bland annat nationell samordnare, tillväxtråd och särskilt utsedda kontaktpersoner (tillitslogik). Till den organiseringen finns även den nationella samordnarens representation i forum såsom kanslichefsforum och nationell strategisk ledningsgrupp. Avseende dessa nätverksliknande inslag kan strukturerna å ena sidan vara något som är tillitslogiken kännetecknande. Å andra sidan kan dessa strukturer vara uttryck för de dubbelfunktioner som organisationen skapat, enligt managementlogikens särskilda kännetecken. Men principerna för att organisera kan även ligga utanför ramarna för de logiker som tolkas i denna uppsats. Mot denna bakgrund kan konstateras att det finns en utmaning i tolkningen av de bärande principerna för att organisera tillväxtarbetet. Det är därav svårt att befästa tillitslogikens bärande principer för att organisera de olika delarna i modellen för kompetensförsörjning.

Målformulering och tillhörande medel för måluppfyllelse i det kompetensförsörjande arbetet

Av resultatet framgår att det finns ett flertal styrande dokument och beslut vid myndigheten för att styra och organisera det kompetensförsörjande arbetet. I kompetensförsörjningsstrategin har observerats en målformulering som innebär att myndigheten ska säkerställa att det finns rätt kompetens på rätt plats vid rätt tid, till rätt kostnad, utifrån verksamhetens behov samt myndighetens uppdrag, mål och värdegrund. Strategin innehåller även det som kan tolkas vara tillhörande medel för måluppfyllelse. Bland annat beskrivs kompetensförsörjningsprocessen vara ett tillvägagångssätt för att säkerställa rätt kompetens. Även

kompetensförsörjningsprocessens koppling till verksamhetsplanering och budgetarbete (VEK) kan tolkas vara ett medel för måluppfyllelse. Resultatet antyder dock att VEK inte är integrerat fullt ut och att ett uppdrag pågår med att utveckla och implementera kompetensförsörjningsprocessen i myndigheten. Kompetensförsörjningsstrategin inrymmer även fem delstrategier för att säkerställa myndighetens kompetensförsörjning framåt. En av dessa delstrategier, Attraktiv arbetsplats, finns även som övergripande mål 3 i Strategi 2024. Därtill finns handboken för kompetensförsörjning som beskriver ramarna för ansvarsfördelning och tillvägagångssätt i det kompetensförsörjande arbetet. Även arbetsordningen som reglerar ansvarsfördelning och inrymmer strukturer för att organisera det kompetensförsörjande arbetet kan tolkas utgöra medel för måluppfyllelse. Ytterligare medel för måluppfyllelse inryms i tillväxtstrategin som uttrycker åtta prioriterade områden och tillvägagångssättet för myndighetens tillväxtarbete. Förutom dessa beskrivna medel för måluppfyllelse kan myndighetens strategiska verksamhetsplan tolkas vara en inriktning för myndighetens kompetensförsörjande arbete. Som tidigare nämnts finns för de kompetensförsörjande åtgärderna ett antal målformuleringar och prioriterade områden beskrivna i form av långsiktiga mål och delmål. De strategiska initiativen beskrivs av myndigheten vara verktyg för måluppfyllelse, även de nyckelaktiviteter som formulerats kan tolkas vara tillhörande medel för måluppfyllelse, exempelvis *Implementera en systematisk och enhetlig kompetensförsörjningsprocess 2020–2024 för att utveckla den strategiska styrningen.* och *Säkra polistillväxten utifrån fastställda målvärden för poliser.* Utöver dessa nyckelaktiviteter kan även de åtta prioriterade områdena för tillväxtarbetet och de tio operationslinjerna för polistillväxten tolkas vara handlingsätt för måluppfyllelse. De prioriterade områdena inrymmer olika beskrivningar av det som kan förstås vara medel för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetens. På motsvarande sätt kan tydas att operationslinjerna för polistillväxten inrymmer uttryck för att attrahera, utveckla, behålla och växla kompetens. Ytterligare medel för måluppfyllelse som kan uppfattas i det kompetensförsörjande arbetet är de indikatorer som används för uppföljning samt de kompetensförsörjningsplaner och inriktningar som tas fram vid polisregioner och avdelningar. Därtill kan nämnas de regler som finns för hur det kompetensförsörjande arbetet ska organiseras, exempelvis fördelningen av process- respektive verksamhetsansvar och organiseringen av tillväxtarbetet.

Mot bakgrund av denna redogörelse kan noteras att det myndigheten uttrycker en målformulering för det kompetensförsörjande arbetet, ett arbete som dels ska bedrivas med kompetensförsörjningsprocessens systematik i fyra steg, dels ska ha en tydlig koppling till myndighetens planering av verksamhet och budget. För måluppfyllelse finns flertalet olika medel beskrivna, såsom strategier, arbetssätt och strukturer för organisering. Denna rika flora handlingsätt kan observeras i form av delstrategier för att säkerställa myndighetens kompetens, åtta prioriterade områden för tillväxtarbetet, målformuleringar och prioriterade områden för de kompetensförsörjande åtgärderna, strategiska initiativ, nyckelaktiviteter, tio operationslinjer för polistillväxten, kompetensförsörjningsplaner och inriktningar samt organiseringen av det kompetensförsörjande arbetet.

5 DISKUSSION

Syftet med denna uppsats var att undersöka hur de olika styrformer som präglat offentlig sektor över tid har påverkat Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete. Med grund i uppsatsens frågeställning, det teoretiska ramverket och tidigare forskning har undersökningen svarat mot det uppställda syftet. Med utgångspunkt i analysen av de sammanfattande iakttagelserna förs i kapitlet dels en diskussion om logikernas samtidiga existens i Polismyndighetens modell för sin kompetensförsörjning, dels vad präglingen av de olika logikerna kan innebära för myndighetens mål om en ökad tillväxt.

5.1 Logikernas samtidiga existens i Polismyndighetens modell för sin kompetensförsörjning

Baserat på de styrformer som varit synliga över tid byggdes tre logiker för undersökningen utifrån bärande principer för att styra och organisera; Byråkratisk logik, Managementlogik och Tillitslogik. Likt den tidigare forskningen (Greenwood m.fl. 2011; Van den Broek m.fl. 2014; Reay och Hinings 2009; Andersson m.fl. 2019; Holmgren Caicedo m.fl. 2014, Andersson m.fl. 2011) visar de empiriska resultaten en samtidig existens av flera logiker i Polismyndighetens modell för sin kompetensförsörjning. Det framgår av den empiriska analysen att den byråkratiska logiken och managementlogiken med sina särskilda kännetecken är de tydligast framträdande. Förekomsten av dessa logiker har även observerats tidigare i polisens organisation, detta i en studie av Ivarsson Westerberg (2020) av polisens omorganisation. När flera logiker existerar samtidigt i en organisation visar tidigare studier (ex. Holmgren Caicedo m.fl. 2014; Persson och Uhnoo 2018) att spänningar kan uppstå på grund av att uppsättningarna principer är oförenliga, något som Greenwood m.fl. (2011) benämner institutionell komplexitet. Även resultatet i denna undersökning visar olika möten i modellen för kompetensförsörjning där logikernas uppsättningar principer kan förstås vara motstridiga. De principer som av resultatet kan uppfattas vara mest oförenliga är managementlogikens processorienterade synsätt och den byråkratiska logikens vertikala struktur. Detta blir synligt både avseende principerna för att styra (mål- och resultatstyrning samt processtyrning respektive styrning med centralt beslutade regler) och organisera (hierarkisk ansvarsfördelning respektive funktioner tillsatta baserat på processkonceptet). Till dessa motstridigheter ska även läggas de möjliga observationer som gjorts av tillitslogikens nätverksliknande principer för att organisera tillväxtarbetet. Att kombinera logiker på detta sätt är något som Greenwood m.fl. (2011) menar skapar en hybrid organisationsform, något som i denna undersökning framstår som en hybrid modell för kompetensförsörjning. Eftersom de empiriska resultaten visar på en tänkbar prägling av samtliga tre logiker kan antas att de styrformer som varit tongivande över tid har influerat Polismyndighetens sätt att styra och organisera sitt kompetensförsörjande arbete. Även tidigare studier (ex. Andersson m.fl. 2011) har visat att skilda lösningar för organisationers styrning och struktur har haft kopplingar till olika reformarbeten över tid.

Avseende de observationer som gjorts av principerna för att organisera tillväxtarbetet så framstår en utmaning i tolkningen av dessa. En rimlig förklaring till svårigheterna skulle kunna vara att detta arbete integrerades i ett redan etablerat kompetensförsörjande arbete i myndigheten, något som även innebar redan existerande principer för att styra och organisera.

I en tidigare studie av Reay och Hinings (2009) observerades det som kan tänkas vara en motsvarande företeelse. För att hantera konkurrerande logiker inom hälso- och sjukvården vid införandet av en ny logik konstaterade författarna att särskilda strukturer, regler och normer utformades för att besluta om frågor för det specifika område som berördes. Att tillväxtarbetet därutöver inrymmer till viss del en särskild begreppsapparat, skulle även kunna bidra till att ytterligare stärka tesen om att särskilda strukturer skapats. Ytterligare något i den tidigare forskningen (Andersson 2011; Andersson 2019) som kan förklara utmaningen i att tolka de bärande principerna för att organisera tillväxtarbetet är organisationers strävan efter att efterlikna varandras logiker. Ett fenomen som även förmodas vara förekommande vid Polismyndigheten och att man i organiseringen av tillväxtarbetet kan ha sneplat på andra uppsättningar principer och lösningar som inspirerat utformningen. Detta resonemang bör dock stanna vid ett antagande.

Avslutningsvis bör sägas att det är ovisst i vilken utsträckning logikernas samtidiga existens kan sägas vara konkurrerande eller kompatibla i det praktiska kompetensförsörjningsarbetet. Det kan dock av det empiriska resultatet tas för sannolikt att den byråkratiska logiken och/eller managementlogiken är den/de dominerande logiken/logikerna. Baserat på studien av Gillberg m.fl. (2019) kan även konstateras att med utgångspunkt i denna dominans sätts ramarna för hur kompetensförsörjningsarbetet bör genomföras, vad som anses vara acceptabelt och möjligt att åstadkomma. I den diskussion som följer i nästa avsnitt berörs den samtidiga existensen av logikerna med ett fokus på vad detta faktum kan innebära för myndighetens mål om ökad tillväxt.

5.2 Vad den samtidiga existensen kan innebära för myndighetens mål om ökad tillväxt

Det har i föregående avsnitt framträtt en bild av de tre logikernas samtidiga existens i modellen för kompetensförsörjning. Något som utifrån tidigare forskning (Greenwood 2011; Van den Broek m.fl. 2014) även kan förstås innebära det som författarna benämner institutionell komplexitet. Tidigare studier (Scott 2014; Persson & Uhnoo 2018) visar att det med samtidig existens av logiker kan innebära friktioner och motsättningar mellan olika värden. När institutionella logikers principer visats sig vara motstridiga har detta ofta kunnat relateras till de mål som beslutas, tillhörande medel och handlingssätt (Greenwood m.fl. 2011; Pache & Santos 2010). Utifrån denna förståelse följer en diskussion i avsnittet kring vad logikernas samtidiga existens kan innebära för myndighetens mål om ökad tillväxt.

I det empiriska resultatet framgår en målformulering för myndighetens kompetensförsörjande arbete och åtskilliga medel för måluppfyllelse. Med en tes om att dessa olika medel är uttryck för logikernas skilda principer för att styra och organisera, görs antagandet att spänningar finns mellan dessa olika uppsättningar. Detta faktum, nämligen en rik variation av tillvägagångssätt för måluppfyllelse, sprungna ur olika logiker, skulle i så fall kunna påverka möjligheterna till att nå målet om ökad tillväxt. Denna företeelse är även något som Holmgren Caicedo m.fl. (2014) pekar på i sin studie av Försäkringskassan, det vill säga att förekomsten av logikers samtidiga existens till och med kan begränsa möjligheterna att nå organisationens uppsatta mål.

Enligt en studie av Greenwood m.fl. (2011) framgår att organisationer måste hantera komplexiteten med flera logiker genom olika åtgärder för att motverka oklarhet. Hanteringen

tar sin utgångspunkt i vilken/vilka logik/logiker som ges företräde i organisationen, vilket i sin tur beror på resurser och legitimitet för respektive logik. I föregående avsnitt konstaterades att den byråkratiska logiken och managementlogiken var tydligast framträdande i det empiriska resultat som presenterats. Det kan därav tas för sannolikt att dessa logiker även genererar legitimitet och resurser vad avser Polismyndighetens medel för måluppfyllelse i det kompetensförsörjande arbetet. Utifrån den byråkratiska logikens principer om att styra genom centralt beslutade regler kan av resultatet tolkas att styrdokument och beslut inrymmer olika tillvägagångssätt för måluppfyllelse. Exempelvis finns kompetensförsörjningsstrategin som beskriver fem delstrategier för det kompetensförsörjande arbetet och tillväxtstrategin som uttrycker åtta prioriterade områden för tillväxtarbetet. Därtill finns handboken för kompetensförsörjning som ytterligare ett medel för måluppfyllelse, sannolikt legitimerad utifrån den byråkratiska logikens principer, vilket även den strategiska verksamhetsplanen kan förmodas vara. Eftersom den byråkratiska logiken förmodas ge företräde i myndigheten kan antas att centralt beslutade regler betraktas som legitimerade medel för måluppfyllelse. För att möjliggöra måluppfyllelse förutsätter detta i sin tur en överensstämmelse i de tillvägagångssätt som stipuleras i dessa styrande dokument och beslut. Likaså den byråkratiska logikens princip om hierarkisk organisering kan antas ge legitimitet som ett medel för måluppfyllelse. Även managementlogiken visade sig i det empiriska resultatet vara framträdande med de tillhörande principerna för att styra och organisera. Inom ramen för det som kan tolkas utgöra mål- och resultatstyrning uttrycks ett antal olika medel för måluppfyllelse. Exempelvis den strategiska verksamhetsplanens beskrivning av delmål, prioriterade områden för att möjliggöra tillväxt, operationslinjer, strategiska initiativ, målvärden och nyckelaktiviteter. Dessa tillvägagångssätt kan därav antas vara legitimerade utifrån managementlogikens dominans i modellen för kompetensförsörjning. Likt de flertalet styrande dokument representerade av den byråkratiska logiken utgör även dessa beskrivna medel för måluppfyllelse ett stort antal. Även managementlogikens processororienterade präglning av modellen kan antas ge legitimitet som medel för måluppfyllelse.

Resultatet visar vidare att principerna för att organisera tillväxtarbetet skiljer sig i vissa delar från principerna för att organisera kompetensförsörjningsprocessen och de kompetensförsörjande åtgärderna. I det fall man likställer tillväxtarbetet och införande av ett nytt koncept i en organisation kan man jämföra med de iakttagelser som gjorts i tidigare studier (ex. Reay och Hinings 2009; Gillberg m.fl. 2019). Tillväxtarbetet kan mot bakgrund av tidigare forskning tolkas vara en ny logik som utmanar de sedan tidigare dominerande logikerna. Detta i sin tur kan innebära spänningar mellan de olika uppsättningarna principer för att organisera det kompetensförsörjande arbetet, en komplexitet som enligt Greenwood m.fl. (2011) måste hanteras genom olika åtgärder för att inte skapa oklarheter i organisationen.

I avsnittet har en diskussion förts kring vad logikernas samtidiga existens i modellen för kompetensförsörjning kan innebära för Polismyndighetens mål om ökad tillväxt. Det empiriska resultatet uppvisar en dominans av byråkratisk logik och managementlogik, ett faktum som enligt tidigare forskning även medför legitimitet för de tillhörande åtgärder som ges företräde i organisationen. Till detta bör även beaktas de åtgärder med tillitslogiken som presumtivt hemvist. Denna företeelse innebär även spänningar mellan logikernas bärande principer. Eftersom de medel som legitimerats för måluppfyllelse i det kompetensförsörjande arbetet har

sin hemvist i olika logiker kan dessa spänningar även förmodas innebära en central aspekt för Polismyndighetens arbete mot ett mål om ökad tillväxt.

6 SLUTSATS

Uppsatsen har undersökt hur olika tankesätt för att styra och organisera offentlig sektor över tid har påverkat Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete. Med dessa spår i form av institutionella logiker formulerades följande frågeställning:

- På vilket sätt präglas Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete av en byråkratisk logik, en managementlogik och en tillitslogik?

Resultatet av den empiriska analysen tyder på att Polismyndighetens modell för sin kompetensförsörjning bär spår av de tre logikerna, med den byråkratiska logiken och managementlogiken tydligast framträdande. Ett resultat som visar på en samtidig existens av flera logiker, något som är överensstämmande med tidigare forskning (Greenwood m.fl. 2011; Van den Broek m.fl. 2014; Reay och Hinings 2009; Andersson m.fl. 2019; Holmgren Caicedo m.fl. 2014, Andersson m.fl. 2011). Tillitslogiken kunde dock enbart skönjas fragmentariskt, detta främst inom ramen för tillväxtarbetets nätverksliknande samverkansarrangemang. Det finns dock viss osäkerhet i denna tolkning då organiseringen likväl kan ha sin hemvist i managementlogikens bärande principer. Då snarare med syftet att uppvisa att olika aktiviteter för styrning pågår inom organisationen, något som kan medföra att en organisationsstruktur med dubbelfunktioner skapas (Hall 2020, s. 172f, s. 177). Denna struktur skulle i så fall vara representerad bland annat av myndighetens tillväxtråd, nationell samordnare och särskilt utsedda kontaktpersoner för tillväxtarbetet. Även tolkningen av tillitslogikens bärande principer för att styra innebar utmaningar, detta i observationerna av det helhetsperspektiv som kunde uppfattas vara centralt i det empiriska materialet. I analysen uppstod därav begränsningar i att deducera fram tillitslogikens särskilda kännetecken för dessa principer, exempelvis iakttagelser av kvalitativa mått (Bringselius 2017, s. 12) och språkliga uttryck för kollektivt beslutsfattande (Stoker 2006, s. 41f). Det uppfattades även att kompetensförsörjningsprocessen inte var fullt ut implementerad, detta mot bakgrund av HR-avdelningens pågående uppdrag att förtydliga och utveckla myndighetens kompetensförsörjningsprocess (Pmy 2023a, 2023c). Att vikten av helhetsperspektiv underströks i flertalet kompetensförsörjande sammanhang med detaljerade målformuleringar i den strategiska verksamhetsplanen (Pmy 2023a), möjliggjorde snarare en alternativ tolkning hemmahörande i managementlogiken. Det helhetsperspektiv som bygger på en integrering av verksamhet, ekonomi och kompetens (VEK) blir med denna utgångspunkt snarare ett uttryck för en struktur motsvarande ett kontrollsystem.

Modellens prägling av den byråkratiska logiken kunde däremot observeras tydligt, främst på basis av de flertalet centralt beslutade dokument som reglerar det kompetensförsörjande arbetet. Därutöver det beskrivna verksamhetsansvaret med det som kunde uppfattas vara en styrning av vertikal karaktär enligt myndighetens regler som fördelar ansvar och beslutsbefogenheter, exempelvis för genomförandet av de kompetensförsörjande åtgärderna. Managementlogikens prägling kunde observeras genom mål- och resultatstyrningen av de kompetensförsörjande åtgärderna, främst genom de målformuleringar och nyckelaktiviteter som preciserades i den

strategiska verksamhetsplanen (Pmy 2023a). Därtill indikatorer huvudsakligen av kvantitativ karaktär och beskrivningen av myndighetens kontinuerliga uppföljning av förväntade prestationer. Även en prägling av managementlogikens processorienterade synsätt kunde observeras i modellen. Kompetensförsörjning visade sig utgöra en av myndighetens huvudprocesser och uttryck såsom processtyrning, processansvar och processägare noterades vara ofta förekommande i det empiriska materialet. Denna horisontella inriktning tillsammans med den vertikala inriktning som kan hänföras till den byråkratiska logiken, gav även formen av en matrisorganisation.

Analysen pekade även på att principerna för att organisera tillväxtarbetet skilde sig i vissa delar från organiseringen av kompetensförsörjningsprocessen och att genomföra kompetensförsörjande åtgärder. En observation som mot bakgrund av tidigare forskning (ex. Reay och Hinings 2009; Gillberg m.fl. 2019) eventuellt kan förstås som en ny logik, vilken utmanar de sedan tidigare dominerande principerna för att styra och organisera myndighetens kompetensförsörjande arbete.

När de olika logikerna kombineras i Polismyndighetens modell för sin kompetensförsörjning skapas det som Greenwood m.fl. (2011) beskriver en hybrid organisationsform, något som i denna undersökning visar sig som en hybrid modell för kompetensförsörjning. Den samtidiga existensen av logikerna möjliggör vidare en företeelse som i tidigare forskning benämns institutionell komplexitet (Greenwood m.fl. 2011; Van den Broek m.fl. 2014). Ett faktum som innebär att logikernas olika möten i modellen även medför att deras respektive uppsättningar principer kan vara motstridiga. När principer visats sig vara motstridiga har det i tidigare studier ofta kunnat relateras till de mål som beslutas, tillhörande medel och handlingssätt (Greenwood m.fl. 2011; Pache & Santos 2010). Denna realitet kan även tänkas vara en central aspekt i Polismyndighetens kompetensförsörjande arbete mot målet om ökad tillväxt. Detta eftersom dominansen av viss/a logik/er enligt tidigare forskning även visat sig medföra legitimitet för de tillhörande åtgärder som ges företräde i organisationen. Målformuleringar och tillhörande medel för måluppfyllelse antas på så sätt påverkas av de institutionella logiker som dominerar i en organisation.

Med dessa spår som observerats av undersökningens tre institutionella logiker kan jag avslutningsvis konstatera att de styrformer som präglat offentlig sektor över tid förmodas ha influerat Polismyndighetens sätt att styra och organisera sitt kompetensförsörjande arbete. En effekt som kan antas komma av ömsesidiga relationer mellan institutioner, individer och organisationer i sociala system. Vad avser tillitslogikens bärande principer bör dock tilläggas att det är ett försiktigt konstaterande, ett trevande som däremot kan generera idéer för vidare forskning.

Studiens utmaningar och förslag till vidare forskning

Studien har medfört vissa utmaningar, i olika skeden av arbetsprocessen och på olika sätt. Den metoddiskussion som tidigare förts lyfter en viss del av komplexiteten. Förutom dessa begränsningar har som tidigare nämnts den tillitslogik som konstruerades för denna studie varit utmanande att använda i tolkningen av det empiriska materialet, främst avseende de bärande principerna för att styra. Detta eftersom det fanns svårigheter att hitta språkliga uttryck i texterna. En anledning till detta kan likaså vara frånvaron av dessa kännetecken i det empiriska

materialet, något som jag dock inte kan slå fast. Det hade därför varit önskvärt om litteratur och tidigare forskning genererat en mer distinkt ansats vad avser de teoretiska begreppen relaterat till tillit. Något som förmodligen hade genererat en tydligare röd tråd i min tolkning och bearbetning av materialet. Min avsaknad av dessa byggstenar kan möjligen överensstämma med den brist på forskning om tillit och kontroll i offentliga organisationer som noterats av Håkansson (2022, s. 4). Det är därför välkommet att Björk och Tengblad (2023) i sin studie om *Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden* ytterligare problematiserar begreppen kontroll och tillit. Med ett alternativt synsätt betonas tillit i stället som ett resultat av ändamålsenlig organisering.

Att använda myndighetsdokument med styrande regler, rutiner och beslut i textanalysen har även fört med sig utmaningar. I genomläsningen möttes jag av texter med ett språk som upplevdes svårtillgängligt och emellanåt onödigt krångligt. Med denna utmaning kommer tyvärr även konsekvensen av en resultat-del i uppsatsen som kan upplevas tung, trots mina försök att pigga upp myndighetsspråket. Dessa försök dock med en självklar medvetenhet om att inte förvanska innehållet.

I det fortsatta studiet av hur olika tankesätt för att styra och organisera kan influera organisationers kompetensförsörjande arbete skulle det vara intressant med en fördjupning i vilka institutionella logiker som är kompatibla respektive omöjliga att förena. På så sätt skulle den samtidiga existensen av logiker även kunna sättas i relation till praktiska implikationer i det kompetensförsörjande arbetet. En fördjupad kunskap om hur dominans av logiker kan ge legitimitet till olika handlingssätt skulle dessutom möjliggöra ökad insikt om förutsättningarna till måluppfyllelse i det kompetensförsörjande arbetet. Därtill ser jag ett behov av att ytterligare problematisera kring tillitsbaserade principer för att styra och organisera, kanske med förhoppningen att den teoretiska ansatsen kan utvecklas och generera ytterligare empirisk kunskap. Avslutningsvis är min förhoppning att dessa sammantagna uppslag till vidare forskning kommer att generera ytterligare lärdomar om att styra och organisera det kompetensförsörjande arbetet i organisationer.

Jag slutar där jag började, genom att referera till Antilla (2013, s. 17, s. 31ff) - Att styra sin kompetensförsörjning är av central betydelse i en organisation för tillgång till rätt kompetens och därmed avgörande för framgång. Kompetensfrågorna blir på så sätt organisationens viktigaste process.

REFERENSER

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2022). *Handbok i kvalitativa metoder*. (3 uppl.) Stockholm: Liber.
- Almqvist, R. (2006). *New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Stockholm: Liber.
- Alvehus, J., & Andersson, T. (2018). A new professional landscape: Entangled institutional logics in two Swedish welfare professions. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(3), 91–109.
- Alvehus, J., & Jensen, T. (2020). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, F., Bergström, T., Bringselius, L., Dackehag, M., Karlsson, S. T., Melander, S., & Paulsson, G. (2011). Organisatoriska vägval – En studie av Försäkringskassans förändringsarbete. *Nordiske Organisasjonsstudier* Nr. 4 2011 – Årgang 13, 53–66.
- Andersson, M., Karlsson, T., & Kastberg Weichselberger, G. (2019). *Värdebaserad vård – en kritisk granskning av konceptet och befintliga erfarenheter*. KFi-rapport nr 154. KFi – Kommunforskning i Västsverige Göteborg.
- Anttila, M. (2013). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Björk, L., & Tengblad, S. (Red.). (2023). *Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden*. Stockholm: SNS Förlag.
- Boréus, K. (2022). Texter i vardag och samhälle. I Ahrne, G., & Svensson, P. *Handbok i kvalitativa metoder*. (3 uppl.) (s. 181–199). Stockholm: Liber.
- Boréus, K., & Kohl, S. (2018). Textanalys. I Boréus, K., & Bergström, G. *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (4 uppl.) (s. 49–89). Lund: studentlitteratur.
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning - Ett ramverk. Samtal om tillit i styrning. En rapportserie med bidrag till Tillitsdelegationen*. Stockholm: Finansdepartementet.
- Bringselius, L. (Red.). (2021). *Tillit och omdöme – Perspektiv på tillitsbaserad styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Brottsförebyggande rådet (Brå). (2023). *Polisens resursfördelning och personaltillväxt, Delredovisning: Utvärderingen av satsningen på 10 000 fler polisanställda*.
- Brunsson, N. (1996). *The standardization of organizational forms as a cropping-up-process*. 1996:3. (SCORE rapportserie).
- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), 721–746.
- Christensen, T., & Ivarsson Westerberg, A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.

- David, M., & Sutton, D. S. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Diefenbach, T. (2009), New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892–909.
- Ehn, P., & Sundström, G. (2020). Förvaltningspolitik i förändring. I Statskontoret. *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet – en forskningsantologi*. (s. 13–36). Statskontoret.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad* (5 uppl.). Stockholm: Wolters Klüwer.
- Finansdepartementet. (2016). *Tillit i styrningen*. Kommittédirektiv 2016:51.
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2013). *Med synlighet som ledstjärna – en analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter*. Research Report 2013:1. Uppsala Universitet.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991) Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (Red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. (2. uppl.) Chicago: Chicago University Press.
- Frölén, P. (2019). *Styrning i ett förvaltningspolitiskt skiftande landskap, åt vilket håll är vi på väg? En studie av regeringens styrning av Polisen 2012–2018*. [Kandidatuppsats, Högskolan Dalarna]. Digitala Vetenskapliga Arkivet (DiVA)
[DiVA - Sökresultat \(diva-portal.org\)](https://diva-portal.org)
- Funck, E., & Karlsson, T. (2018). *Post-NPM, vad är det? Trender och empiriska iakttagelser kring alternativa idéer för den offentliga sektorn*. KFi-rapport nr. 149. KFi – Kommunforskning i Västsverige Göteborg.
- Funck, E., & Karlsson, T. (2020). Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations. *Financial Accountability And Management*, 2020, 36(4), 347-375.
- Gillberg, G., Holmer, J., Kadefors, R., & Östebo, A. (2019). Institutionella logiker och målkonflikter vid införande av nya riktlinjer för personalutveckling. *ARBETSMARKNAD & ARBETSLIV*, 25(3/4), 48-66.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta R. E., & Lounsbury, M. (2011) Institutional Complexity and Organizational Responses, *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Hall, P. (2012). *Managementbyråkrati – organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber.
- Hall, P. (2020). Tillväxten av managementbyråkrati – ett hot mot välfärdsstaten? I *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet – en forskningsantologi*. (s.171–194). Statskontoret.
- Holmblad Brunsson, K. (2010). What's in a name? Benämning som management-metod. *Scandinavian Journal of Public Administration* 14(1-2), 51-68.

Holmgren Caicedo, M., Mårtensson, M., & Tamm Hallström, K. (2014). *Identifiering av parallella styrmodeller och deras olikheter – en studie av styrningens komplexitet*. Akademin för ekonomistyrning i staten rapport 2014:2. Stockholms universitet.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3–19.

Håkansson, H. (2022). Contradictions of Ordered Trust: Trust-based Work and Conflicting Logics in Municipal Care (1). *Nordic Journal Of Working Life Studies*, 2022, 12(3), 3–22.

Ivarsson Westerberg, A. (2004). *Papperspolisen: Den ökade administrationen i moderna organisationer*. [Doktorsavhandling]. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI).

Ivarsson Westerberg, A. (Red.) (2017). *Det finns ett kaos mellan verkligheten och kartan*. Stockholm: Förvaltningsakademin.

Ivarsson Westerberg, A. (2020). *Reform i uniform. Polisens stora omorganisation*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsson, B., Pierre, J., & Sundström, G. (2015). *Governing the Embedded State*. Oxford: Oxford University Press.

Justitiedepartementet. (2010). *En ny organisation för polisen?* Kommittédirektiv (2010:75).

Justitiedepartementet. (2012). *Ombildning av polisen till en sammanhållen myndighet*. Kommittédirektiv (2012:129).

Justitiedepartementet. (2017). *Uppdrag till Polismyndigheten att redovisa hur polisverksamheten ska stärkas och utvecklas*. Ju2017/08662/PO.

Justitiedepartementet. (2020). *Regleringsbrev för budgetåret 2020 avseende Polismyndigheten*. Ju2020/02353/PO. Ju2020/02336/LP (delvis).

Justitiedepartementet. (2021). *Regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Polismyndigheten*. Ju2021/03980 (delvis). Ju2021/03571.

Justitiedepartementet. (2022). *Regleringsbrev för budgetåret 2022 avseende Polismyndigheten*. Ju2022/03625 (delvis). Ju2022/03124. Ju2022/03229.

Justitiedepartementet. (2023). *Regleringsbrev för budgetåret 2023 avseende Polismyndigheten*. Ju2022/03704 (delvis). Ju2022/02616. Ju2022/00481.

Katsamunski, P. (2012). Classical and Modern Approaches to Public Administration. *Economic Alternatives, University of National and World Economy Bulgaria*, issue 1, 74-81.

Lindgren, M., & Packendorff, J. (2021). Mätning. Prestationsmätning och tillitskulturer. *I tillit och omdöme - Perspektiv på tillitsbaserad styrning*. (s. 229–247). Lund: Studentlitteratur.

Lundquist, L. (1992). *Förvaltning, stat och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.

Maktutredningen. (1990). *Demokrati och makt i Sverige*. (SOU 1990:44). Allmänna Förlaget.
[Demokrati och makt i Sverige : \(lagen.nu\)](#)

Nylén, U. (2014). *Med uppdraget i alla kanaler. Institutionell logik för strategisk kommunikation på svenska statliga myndigheter*. [Magisteruppsats, Göteborgs universitet].

Ocasio, W., Thornton, P., & Lounsbury, M. (2017). Advances to the Institutional Logics Perspective. I Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., & Meyer, R. (2017). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. (s. 509-531) London: SAGE Publications, Limited.

Osborne, S. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.

Pache, A., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *The Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.

Persson, S., & Uhnö, S. (2018). I spänningsfältet mellan institutionella logiker - professionella och frivilliga vid skogsbranden i Västmanland. *ARBETSMARKNAD & ARBETSLIV*, 24(1/2), 62-79.

Pfiffner, J. P. (2004). Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency. *Institutionenbildung in Regierung und Verwaltung: Festschrift für Klaus König*. 443-454.

Pmy (Polismyndigheten). (2015). *Polismyndighetens interna föreskrifter om Polismyndighetens processförteckning*. PM 2015:27. FAP 184-1.

Pmy (Polismyndigheten). (2018a). *Redovisning av regeringsuppdraget Uppdrag till Polismyndigheten att redovisa hur polisverksamheten ska stärkas och utvecklas*. Dnr. A510.044/2017.

Pmy (Polismyndigheten). (2018b). *Polismyndighetens strategi 2024*. PM 2018:23.

Pmy (Polismyndigheten). (2019a). *Polismyndighetens strategi för kompetensförsörjning*. PM 2019:29

Pmy (Polismyndigheten). (2019b). *Polismyndighetens handbok för processansvar*. PM 2019:21

Pmy (Polismyndigheten). (2019c). *Uppdrag att samordna tillväxten för 2024*. RPC 16/2019. A646.943/2018

Pmy (Polismyndigheten). (2019d). *Inrättande av Polismyndighetens tillväxtråd*. RPC 93/2019. A243.034/2019

Pmy (Polismyndigheten). (2020a). *Polismyndighetens årsredovisning 2020*. A163.246/2020.

- Pmy (Polismyndigheten). (2020b). *Sammansättning av Polismyndighetens tillväxtråd*. RPC 129/2020. A509.991/2020
- Pmy (Polismyndigheten). (2020c). *Polismyndighetens handbok för kompetensförsörjning*. PM 2020:5.
- Pmy (Polismyndigheten). (2020d). *Polismyndighetens tillväxtstrategi*. PM 2020:9. A523.763/2019.
- Pmy (Polismyndigheten). (2021a). *Utökat uppdrag för den nationella samordnaren av tillväxten*. RPC 55/2021. A156.224/202.
- Pmy (Polismyndigheten). (2021b). *Målvärden för antal poliser vid polisregioner och nationella avdelningar*. RPC 90/2021.
- Pmy (Polismyndigheten). (2022a). *Polismyndighetens arbetsordning*. PM 2022:11. A257.693/2022.
- Pmy (Polismyndigheten). (2022b). *Polismyndighetens handbok om arbete med styrdokument*. PM 2022:16. A095.852/2022
- Pmy (Polismyndigheten). (2022c). *Polismyndighetens styrmodell*. A213.429/2022.
- Pmy (Polismyndigheten). (2022d). *Polismyndighetens årsredovisning 2022*. Dnr. A084.384/2022.
- Pmy (Polismyndigheten). (2023a). *Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020–2024*. PM 2023:10. A354.025/2022.
- Pmy (Polismyndigheten). (2023b). *Uppdrag att säkerställa en fortsatt tillväxt av poliser samt tillgång till specialistkompetenser inom den brottsbekämpande verksamheten*. RPC 9/2023. A673.350/2022.
- Pmy (Polismyndigheten). (2023c). *Uppdragsdirektiv kompetensförsörjningsprocessen*. A081.782/2023.
- Pmy (Polismyndigheten). (2023d). *Redovisning av regeringsuppdrag Underlag för ökad polistäthet*. Dnr. A725.011/2022.
- Polisen. (2023). *Budgetunderlaget 2024 – 2026 inlämnat*. Hämtad 2023-08-06 från <https://polisen.se/aktuellt/nyheter/2023/mars/budgetunderlag-2024--2026-inlamnat/>
- Polisen. (2018). *Är du redo för en större uppgift?* [Video] YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=KhTwMBuAvoU>
- Polisen. (u.å). *Uppdrag och mål*. Hämtad 2023-05-31 från <https://polisen.se/om-polisen/uppdrag-och-mal/>
- Polisorganisationskommittén. (2012). *En sammanhållen svensk polis*. (SOU 2012:13). Fritzes Offentliga Publikationer.
[En sammanhållen svensk polis SOU 2012:13 \(regeringen.se\)](https://www.regeringen.se/491313/publications/sou-2012-13)

- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform a comparative analysis: new public management, governance, and the neo-weberian state*. (3. uppl.) Oxford: Oxford University Press.
- Premfors, R., Ehn, P., Haldén, E., & Sundström, G. (2009). *Demokrati & Byråkrati* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Reay, T., & Hinings, C. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652.
- Reay, T., & Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4), 441–454.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2022). Att analysera kvalitativt material. I Ahrne, G., & Svensson, P. (2022). *Handbok i kvalitativa metoder*. (3 uppl.) (s. 244–260). Stockholm: Liber.
- Rolandsson, B. (2022). Responsive professionalism in post-NPM reforms: The case of the Swedish police. *Culture And Organization*, 2022, 28(2), 97–114.
- Rothstein, B. (Red). (2010). *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm: SNS Förlag.
- SFS 1984:387. *Polislag*. [Polislag \(1984:387\) | Sveriges riksdag \(riksdagen.se\)](https://www.riksdagen.se/sv/Polislag-1984-387)
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: ideas, interests and identities*. (4. uppl.) Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, Inc.
- Statskontoret. (2015). *Förändringar i svensk statsförvaltning och framtida utmaningar*.
- Statskontoret. (2020). *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet. En forskningsantologi*.
- Statskontoret. (u.å.). *De största myndigheterna i Sverige*. Hämtad 2023-05-19 från <https://www.statskontoret.se/fokusomraden/styrning-av-stora-myndigheter/de-storsta-myndigheterna-i-sverige/>
- Stigendal, L. (2018). *Vad är problemet? Om effektiv styrning av offentlig sektor*. Stockholm: Books on demand.
- Stoker, G. (2006): Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance. *American Review of Public Administration* 36(1), 41–57.
- Sundström, G. (2003). *Stat på villovägar: Resultatstyrningens framväxt i ett historisk-institutionellt perspektiv* (Stockholm studies in politics, 96). [Doktorsavhandling, Stockholms universitet].
- Sundström, G. (2016). Strategisk styrning bortom NPM. *Statsvetenskaplig tidskrift* (1) 145–171.
- Sundström, G. (2019). Statstjänstemannarollen ur ett förvaltningspolitiskt perspektiv. *Nordisk Administrativt Tidskrift* 96(1), 57–72.

- Sundström, G. (2020). Perspektiv på politisk styrning. I Statskontoret. *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet. En forskningsantologi.* (s. 37–67). Statskontoret.
- Svensson, P. (2022). Teorins roll i kvalitativ forskning. I Ahrne, G & Svensson, P. *Handbok i kvalitativa metoder.* (3 uppl.) (s. 232–243). Stockholm: Liber.
- Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective a new approach to culture, structure and process.* Oxford: Oxford University Press.
- Tillitsdelegationen. (2017). *Jakten på den perfekta ersättningsmodellen – Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme? Delbetänkande.* (SOU 2017:56). Wolters Kluwers.
[Jakten på den perfekta ersättningsmodellen - Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme? SOU 2017:56 \(regeringen.se\)](#)
- Tillitsdelegationen. (2018). *Med tillit växer handlingsutrymmet– tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn.* (SOU 2018:47). Norstedt Juridik.
[Med tillit växer handlingsutrymmet - tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn SOU 2018_47 \(regeringen.se\)](#)
- Tillitsdelegationen. (2019). *Med tillit följer bättre resultat– tillitsbaserad styrning och ledning i staten.* (SOU 2019:43). Norstedt Juridik.
[Med tillit följer bättre resultat, SOU 2019:43 \(regeringen.se\)](#)
- Van den Broek, J., Boselie, P., & Paauwe, J. (2014). Multiple Institutional Logics in Health Care: 'Productive Ward: Releasing Time to Care'. *Public Management Review*, 16(1), 1–20.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed.* Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Volt. (2022). *Polisen – Väx med en större uppgift.* Hämtad 2023-08-10 från <https://volt.se/case/polisen-en-storre-uppgift/>
- Weber, M., Gerth, H., & Mills, C. (2009). *From Max Weber essays in sociology* (Routledge classics in sociology). London: Routledge.
- Widmalm, S., & Ahlbäck Öberg, S. (2016). Att göra rätt - även när ingen ser på. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, (1), 7–17.
- Zaremba, M. (2013). *Vad var det som dödade herr B?* Stockholm: Dagens Nyheter. Hämtad 2023-05-04 från <https://www.dn.se/kultur-noje/vad-var-det-som-dodade-herr-b/>