



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Vad vinner man på att mäta?

—

En kvalitativ undersökning av anställdas och chefers upplevelser med mätverktyg

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT24

Kandidatuppsats

Författare: Liza Sarwari (2001-07-31) & Jesper Linder (1999-05-10)

Handledare: Rebecka Arman

Abstract

As organizations evolve with the modern and global state of the world, the need for control is larger than ever. This is often handled with the use of performance measurement systems, where the employees are supervised through quantitative data. However, many employees are experiencing higher levels of stress in the workplace, often with regard to how they are measured and the perceived feeling of surveillance. In this study we aim to examine these perceptions, from the point of view of the employees and the managers within the organization. Through interviewing both employees and managers we aim to acquire a more thorough understanding of the use of performance measurement systems by managers, and how they are received by the employees. This will be analyzed with the help of theoretical perspectives that discuss the different purposes of performance measurement, and what the effect and consequences within an organization can amount to. This will also be compared to previous studies that have examined the use of performance measurement systems in organizations. Our study shows that performance measurement is an effective tool for employers. To get the most out of this tool, communication and transparency is required. Employees can be motivated by performance measurement, but the results also show that performance measurement systems work for all parties when employees understand how it benefits themselves.

Key words: Performance measurement systems, Control, Performance management, Surveillance, Employee-manager relations

Sammanfattning

I takt med att moderniseringen och globalisering fortsätter, behöver organisationer utöva kontroll på nya sätt. Detta sker ofta genom mätverktyg där anställda får mål som kvantifierar deras prestationer. Detta har lett till att många anställda upplever känslor av övervakning och stress. I denna studie ämnar vi att undersöka dessa upplevelser, från både anställdas och chefers perspektiv. Genom att intervjua både medarbetare och ledare vill vi få en djupare förståelse för hur mätverktyg upplevs på arbetsplatsen. Detta analyseras utifrån teoretiska perspektiv om mätverktygens syften och användningsområden, samt vilka konsekvenser det kan ha för en organisation och dess anställda. Detta kommer även att jämföras med tidigare studier som likt denna har undersökt upplevelser med mätverktyg i olika organisationer. Vår studie visar att chefer upplever mätverktyg och mål som ett effektivt mätverktyg för att kartlägga sina anställda och kunna kontrollera organisationen. Detta upplevs fungera som bäst när det sker i samförstånd mellan chef och anställd. I de fallen upplever anställda målen som motiverande och att det kan hjälpa dem på arbetsplatsen. Men de anställdas upplevelser visar även negativa aspekter. Upplevelsen av mätverktyg från anställdas håll blir negativ när det inte är tydligt hur målen ska agera i deras egen gynning.

Nyckelord: Mätverktyg, Mätinstrument, Kontroll, Övervakning, Anställd-Chef relationer

Förord

Vi vill börja med att tacka alla våra respondenter som har hjälpt oss att genomföra studien, utan er hade detta inte varit möjligt. Genom att dela med er av era erfarenheter och insikter har ni lagt grunden för vår studie. Vidare vill vi rikta ett stort tack till våra nära och kära. Alla familjemedlemmar, nära vänner och så vidare, ni har varit till stor hjälp under processens gång. Med allt från tips på tillvägagångssätt till emotionellt stöd i svåra stunder, har ni varit där för oss.

Sist men absolut inte minst, vill vi säga ett stort tack till vår handledare, Rebecka Arman. Du har hjälpt oss otroligt mycket under uppsatsens gång. Med tips kring litteratur och intressanta tidskrifter, rättfärdigade kommentarer om språkanvändning och betryggande möten när det har varit jobbigt, har din handledning varit ovärderlig för oss.

Stort tack!

Liza Sarwari och Jesper Linder

	4
1. Introduktion.....	5
1.1 Syfte och frågeställning.....	6
2. Teoretisk referensram.....	6
2.1 Mätning som verktyg för kontroll.....	6
2.2 Användningen av mätverktyg på arbetsplatsen.....	7
2.3 Tidigare studier av mätverktyg på arbetsplatsen.....	10
3. Metod.....	13
3.1 Epistemologiska antaganden.....	13
3.2 Kvalitativ forskningsansats.....	13
3.2.1 Angreppssätt.....	14
3.2.2 Fallstudier.....	14
3.3 Datainsamling.....	15
3.3.1 Urval.....	15
3.4 Analys av empiriska materialet.....	17
3.5 Etiska ställningstaganden.....	18
3.6 AI-användning.....	18
4. Resultat och analys.....	18
4.1 Användningen av mätverktyg sett från ett ledningsperspektiv.....	19
4.2 Tillit mellan chef och anställd.....	22
4.3 Upplevelsen av mätverktyg underifrån.....	25
5. Diskussion.....	29
6. Slutsats.....	30
6.1 Studiens begränsningar.....	32
6.2 Förslag till framtida forskning.....	32
7. Källförteckning.....	33
8. Bilagor.....	35
8.1 Intervjumall Chef.....	35
8.2 Intervjumall Anställd.....	35

1. Introduktion

I dagens samhälle är det svårt att undvika siffror. I vardagen möter vi reklam som säger till oss hur mycket vi kan spara om vi väljer deras produkter, på nyheterna ser vi hur inflationen växer eller avtar. Även i våra mobiltelefoner får vi konstant information om exakt hur många minuter skärmtid vi har haft, eller hur många steg vi har tagit de senaste dagarna. Utöver detta stöter många på mätinstrument inom ramen för deras arbeten. Just på arbetsplatsen kan det vara prestation som mäts, timmar lagda på ett visst projekt eller något helt annat. Men denna användning av mätinstrument medför andra problem. Facktidningen Kollega menar att ökad användning av mätinstrument medför konsekvenser såsom stress och sämre resultat hos de anställda (Björk, 2017). När bland annat tid för ett enskilt projekt bedöms ta en viss mängd tid, finns det risk att endast tid för detta fördelas och att andra viktiga aspekter som tid för kompetensutveckling försummas (Björk, 2017).

För att kunna bemöta dessa problem behövs en utökad förståelse för processen som omfattar användningen av mätinstrument, bland annat hur de utformas och varför. En studie som undersöker anställdas deltagande i utformningen av mätinstrument påvisar att ett aktivt deltagande från den anställdas håll får en förbättrad prestation som konsekvens (Groen et al., 2016). De beskriver hur en central aspekt av mätinstrument är att de ska kännas meningsfulla för både den anställde och chefen, annars finns det en risk att den ena eller båda parternas prestation påverkas på ett negativt sätt (Groen et al., 2016). Ett kontinuerligt samarbete mellan anställd och chef kan leda till nya sätt att se på de problem som uppstår inom organisationen, samt ge utökad möjlighet till personlig utveckling för de olika parterna. Det kan till och med ge ökade prestationer i högre grad än vad andra faktorer såsom monetära belöningar gör, enligt Groen et al. (2016).

Men användningen av mätverktyg hade inte varit lika utbredd om det inte fanns tydliga positiva aspekter för organisationer. Genom mätverktyg kan en organisation kommunicera sin strategi till andra intressenter, inklusive anställda i företaget. De kan även hjälpa till med att kartlägga organisationens behov och brister, och på så sätt ge relevant information till de som behöver den för att kunna ta välgrundade beslut (Franco-Santos et al., 2012). Med detta kan en organisation i slutändan få ut det som är syftet med mätverktygen, vilket är en förbättrad prestation. Men samma studie visar att detta kan bero på hur mätverktygen används och implementeras. Om mätverktygen inte är anpassade utifrån den organisatoriska kontexten och de istället medför en känsla av subjektivitet och orättvisa, kan användningen av dem ha negativa konsekvenser för organisationen (Franco-Santos et al., 2012). Det kan innebära att de anställda inte upplever att målen berör deras arbetsuppgifter eller är rimligt utformade i relation till deras kapaciteter. Konsekvenser kan även omfatta tunnelsyn och att anställda endast prioriterar det som det finns mål på inom organisationer. En studie i England som utfördes inom sjukvården beskriver hur det sattes upp ett mål att alla patienter skulle bemötas inom fem minuter på akutavdelningen. I slutändan visade det sig att det sprang runt sjuksköterskor och välkomnade alla inom fem minuter, men det var nästan ingen av

patienterna som faktiskt fick vård inom den tiden, även om målet nu var uppnått (Mannion & Braithwaite, 2012). Målens utformning resulterade i större kostnader då de anställda prioriterade att välkomna patienter istället för att utföra sina ordinarie arbetsuppgifter.

I takt med att samhället moderniseras och globaliseras kan chefsrollens utformning påverkas och mätverktyg används på ett annat sätt än tidigare. Hur mätverktygen utformas och hur de används kan ha stor påverkan på utfallet. Därför vill vi belysa vilken roll mätverktyg kan spela i det dagliga arbetet mellan chef och anställd på arbetsplatsen. Vi ser detta som en viktig fråga och ett samtida problem i relation till moderna organisationer.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med undersökningen är att få en ökad förståelse kring användningen av mätverktyg på arbetsplatser inom serviceorganisationer, och hur dessa påverkar arbetet och upplevelser mellan chef och anställd. Syftet har konkretiserats i två forskningsfrågor:

- Hur upplever anställda att användningen av mätverktyg påverkar deras arbete?
- Hur upplever chefer och ledning användningen av mätverktyg på arbetsplatsen?

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för syftet bakom användningen av mätverktyg på arbetsplatser. Mätverktyg i denna kontext omfattar individuella mål för anställda, mål på gruppnivå samt mer allmänna nyckeltal som används inom organisationer. Fokus ligger på centrala begrepp inom relationen mellan chef och anställd, och hur dessa kan påverkas när en organisation använder sig av mätverktyg. Tillsammans ger redogörelsen en helhetsbild för hur mätning kan se ut samt vilka konsekvenser de kan medföra, både positiva och negativa. Det sammanfattas med tidigare studier som med kvalitativ metod har undersökt användningen av mätverktyg inom organisationer på olika platser.

2.1 Mätning som verktyg för kontroll

I takt med moderniseringen av samhället, utvecklas även vårt tänkande kring mätverktyg. Ett väletablerat exempel är organisationsforskaren Power (2004) som argumenterar för att begynnelsen av det så kallade kunskapssamhället har medfört en ökad efterfrågan på mätverktyg som reflekterar nya, kunskapsbaserade kategorier. Ett exempel på detta kan vara kreditssystem som finns runtom i världen, som i grunden är uppbyggda med abstrakta siffror och subjektiva antaganden från analytiker (Power, 2004). Organisatoriska modeller baserade på den nya verkligheten skapas, vilket kan institutionalisera nya mätobjekt. Men samtidigt ställer Power (2004, s. 779) frågan: *“Is it really necessary to measure in order to manage?”*. Vad som blir den faktiska påverkan av mer specifika mätverktyg omfattas av frågor likt denna. Å ena sidan menar han att dessa utökade mätverktyg kan vara en metod för att skapa transparens och tydlighet inom organisationen. Å andra sidan kan mätverktygen snarare vara

en metod för att utöka kontrollen i form av att försöka förändra beteenden hos de anställda, istället för att faktiskt vara ett verktyg för att frambringa ett bra resultat. Denna paradox fokuserar enligt Power (2004) på begreppet tillit. Siffror kan vara mäktiga och fragila, simpla och kvalificerade, samt tillförlitliga och otillförlitliga på en och samma gång, vilken form de tar beror på kontexten de används inom. Om de som bedöms utifrån siffrorna inte upplever dem som legitima kan konsekvensen bli att utfallet av siffrornas användning blir avsevärt sämre än vad det ursprungliga syftet omfattade.

Denna kontext är ramen inom vilken vi vill arbeta – den kvantifierande andan som har blivit socialt accepterad leder till att utökad användning av mätverktyg inte ifrågasätts i någon särskild utsträckning (Power, 2004). Hur man som anställd faktiskt gynnas av att mätas glöms då bort, snarare kan organisationer använda sig av institutionellt legitimerade metoder utan vidare anpassning till kontexten. Sitkin & Stickel (1995, refererad i Power, 2004, s. 775) exemplifierar med ett forskningsexempel där antalet producerade patent ställs som ett explicit mål. Det visade sig att detta mål ledde till att det var mindre troligt att forskarna faktiskt producerar fler patent, vilket belyser hur mångdmål likt detta kan vara hämmande för innovativa processer och en missbedömning från ledarskapets håll. Att kvantifiera en anställds välmående inom relationen mellan arbete, chef och mätverktyg blir svårt i förhållande till den ytterst kvantifierbara siffran som är en anställds lön. Vilka mätverktyg som används och hur anställda och chefer upplever dessa hjälper oss alltså att förstå en viktig faktor för relationen dem sinsemellan, samt hur arbetet påverkas.

För att bygga vidare på Powers tidigare nämnda resonemang om kontroll i form av mätverktyg, kan vi ställa det i relation till Grey (2008). Han diskuterar två av de mer kända teoretiska inriktningarna inom organisationsfältet, nämligen Scientific Management och Human Relations.¹ Kring detta menar han att trots inriktningarnas olika förhållningssätt har de ändå ett gemensamt mål: kontroll. Om Scientific Management tillåts representera en mer mätninginriktad hållning, och Human Relations en där människan skiner igenom mer, menar Grey (2008) att detta endast är en taktisk skillnad för ledningen. I slutändan ska de båda vara ett verktyg för att nå en ökad effektivitet genom välfungerande kontroll av de anställda. Begreppet kontroll ställer sig här tvärtemot det som diskuteras av Power (2004), vilket är tillit. Vi vill utifrån dessa teoretiska resonemang undersöka om kontroll och tillit kan samexistera, och om relationen däremellan missköts, eventuella konsekvenser för den anställdes upplevelser på arbetsplatsen.

2.2 Användningen av mätverktyg på arbetsplatsen

Från ledarskapsperspektivet är det intressant att diskutera hur och varför dessa siffror används av ledare inom organisationer. Power (1997) resonerar kring system fyllda av information och siffror, inom vilka syftet inte är att beskriva den ekonomiska sfären såsom den kan vara i

¹ Scientific Management: Vill öka ekonomisk effektivitet genom att mäta arbetsuppgifter, tid per aktivitet och dylikt. Human Relations: Mer människoinriktad, mänskliga behov behöver tas med i ekvationen såsom trygghet och uppskattning.

absolut form. Snarare är det ett verktyg för att synliggöra det som kan vara fördelaktigt för organisationen att ha kontroll över och att konstruera något som kan liknas med en mer hanterbar verklighet. Denna verklighet är något som har diskuterats och resonerats kring av andra forskare. Behn (2003) diskuterar flera olika begrepp, bland annat kontroll, lärdomar och förbättringar. När ledare väljer att använda sig av mätverktyg ska de användas med ett bakomliggande syfte. Behn (2003) menar att huvudsyftet som diskuteras är prestation, men att andra aspekter kan vara till hjälp för en ledare som använder sig av mätverktyg. Totalt använder han sig av åtta huvudbegrepp som han menar omfattar de viktigaste aspekterna av mätverktyg (se tabell 1).

Tabell 1: Syften med mätverktyg. Tabell från Behn (2003, s. 588). Förenklad, egen översättning.

<i>Syfte</i>	<i>Frågor som mätverktyg kan hjälpa att besvara</i>
Utvärdera	Hur väl fungerar min organisation?
Kontrollera	Hur kan jag försäkra att de anställda gör rätt saker?
Budgetera	Hur skall organisationens budget fördelas?
Motivera	Hur får jag de anställda att göra det som behövs för prestationen?
Marknadsföra	Hur kan jag övertyga andra att min organisation gör ett bra jobb?
Celebrera	Vilka prestationer och framgångar är värda att fira?
Lära	Varför fungerar eller fungerar inte saker inom organisationen?
Förbättra	Vad kan vi göra annorlunda för att förbättra prestationen?

Behn förklarar hur vissa av dessa aspekter till viss del kan gå in i varandra och ha gemensamma delar, men dessa syften är relevanta för organisationer och dessa frågor behöver allt som oftast besvaras. Begreppet kontroll figurerar likt det Power (1997) diskuterar, hur vet man vad det är som pågår i ens organisation och är det rätt saker som sker är centrala frågor. Detta blir viktigt när ansvarsfördelning ska ske inom organisationen samt för att undersöka olika möjligheter för utveckling (Behn, 2003).

Kontrollen kan ta olika form, bland annat om det är input, output eller båda som blir ett huvudsakligt fokus, och dessa val kan i sin tur få konsekvenser för de andra aspekterna av mätverktygens syfte. Det kan till exempel existera i samspel med lärande inom organisationen. Om en organisation använder sig av mätverktyg kan de lära sig vad som fungerar, eller inte fungerar, för att organisationen ska fungera så väl som möjligt. Drar man nytta av detta kan det leda till en mer realistiskt utformad budget eller en intern förflyttning av resurser för att vara bättre anpassad till organisationen och ledningens faktiska behov, utifrån de bakomliggande syftena för mätverktygen (Behn, 2003).

Ett annat av dessa centrala syften är förbättring inom organisationen. Behn (2003) inleder med att diskutera svårigheten med ett begrepp som förbättring, ett begrepp som kan vara svårt att definiera. Den direkta kopplingen till förbättring dras till ökad prestanda, mer försäljning eller dylikt. Men förbättring kan även vara att de operativa delarna inom organisationen når högre nivåer, till exempel med underlättande av kommunikationsvägar. Detta kan sammankopplas till de tidigare begreppen, om man som konsekvens av användningen av mätverktyg får lärdomar, är dessa oväsentliga om de inte sedan kan leda till förbättringar (Behn, 2003). I detta ser vi likheter till Powers tankar, de positiva fördelarna från till exempel transparens och kommunikation realiserar inte om kontexten och andra aspekter inte tas i beaktande.

Likväl kan styrning genom mätning kopplas till motivationsbegreppet, där en ökad motivation hos de anställda enligt författaren kan påverka andra aspekter, inte minst företagets prestation. Detta kan ta form genom att organisationen använder sig av delmål som ger en känsla av framgång till de anställda, trots att det större och mer signifikanta målet ej är uppnått vid den tidpunkten.

Vidare belyser författaren att helheten är viktig att ha i åtanke när man diskuterar användningen av mätverktyg. Med dem kan organisationens styrkor och svagheter identifieras och därav kan informerade beslut tas. Tillsammans kan detta öka transparensen både för interna och externa intressenter. Men Behn (2003) visar även upp exempel på vad som kan ske om mätningen inte utförs med ett holistiskt tillvägagångssätt. Han exemplifierar det med det så kallade "DRIP-syndromet" (Data Rich but Information Poor), med vilket en organisation kan falla i sitt beslutsfattande, trots att de har använt sig av ett flertal olika verktyg för att samla upp information. Detta för att den data som samlats in saknar viktig information, och konsekvensen blir istället att datan förvirrar och kan till och med göra det svårare att fånga upp viktiga signaler.

Något som liknar DRIP-syndromet tas upp av Hansen (2015). Han diskuterar hur den positivistiska andan som genomsyrar mycket av samtiden har brister, i stor del när det gäller den sociala aspekten inom organisationer. När ett mätverktyg utvecklas som ska lösa ett problem kan det till en början vara en effektiv lösning, men med tiden kan människan påverkas negativt av den nya situationen. Hansen (2015) exemplifierar med klassificeringar, bland annat nya roller med nytt ansvar, där en medarbetare som får en ny klassifikation också förändrar sitt beteende i den nya rollen. Människan utvecklas över tiden och denna kontinuerliga förändring kan vara oförutsägbar i relation till vad en organisation vill uppnå med användning av siffror och kvantitativa metoder. Författaren beskriver det som en sorts illusion av transparens, där man har sett något och försöker att ta beslut för företagets framtid utifrån denna information, men att utfallet inte nödvändigtvis behöver stämma överens med vad som förutspåts. Denna illusion är illa anpassad till de olika individer som kan finnas inom en organisation, individer som hade gynnats av transparens (Hansen, 2015).

För att kunna hantera oförutsägbarheten inom mätverktyg för prestation förespråkar Broadbent (2007) en modell som är mer långsiktig. Hon kritiserar den mer traditionella, linjära modellen som kortsiktigt försöker att effektivisera input-process-output. Hon beskriver det här som transaktionella mätverktyg, där en handling förväntas ha en relativt direkt konsekvens. I likhet med Hansen menar hon att utfallet av en handling kan påverkas av fler faktorer och det faktum att individer kan reagera olika. Istället diskuteras vad författaren kallar för relationella mätverktyg, som utformas på ett bredare sätt och med färre specifika mål, samt att mätningen kan ske över en längre tid. Med användningen av dessa kan en organisation främja kreativitet och autonomi inom gruppen, samt i större utsträckning ta organisationens kultur i beaktande. Detta kan beskrivas som en mer situationsanpassad styrning där det tas hänsyn till de anställda och kontexten.

Tillsammans belyser dessa teoretiska perspektiv hur mätverktyg kan ta form inom en organisation, samt vilket syfte de kan ha för att påverka företagets prestation. Just prestation är huvudmålet, men under vägens gång finns det andra centrala aspekter. Kontroll är ett återkommande tema hos teoretikerna, där man genom mätverktyg kan nyttja ökad kontroll och översyn av sina anställda. Detta ska användas för att kartlägga organisationen och förhoppningsvis belysa områden som behöver förbättras. Men teorin beskriver även hur det kan behöva gå till för att mätverktygen ska ge resultat inom organisationen. Det bakomliggande syftet kan vara legitimt, men om det inte kommuniceras på rätt sätt till de anställda finns risken att utfallet inte blir det som önskades. Alltså behöver teorierna visa hur dessa mätverktyg tas emot av de som berörs inom organisationen. Ett genomgående tema är slutligen betonandet av helhet som en viktig aspekt. Det finns inte ett svar som passar för alla organisationer, utan den kontexten de befinner sig i har betydelse. Se vidare förklaring och koppling till tidigare studier i figur 1.

2.3 Tidigare studier av mätverktyg på arbetsplatsen

Andra studier har undersökt ämnet inom ett antal olika områden, till stor del med liknande utgångspunkter. Det är tre områden som studerats i våra utvalda tidigare studier: sportlag, en bankarbetsplats, och museum. I dessa studier har mätverktyg bland annat använts för att utöka kontrollen över anställda och spelare, samt med kartläggande syften. En studie från 2019 utgår från en professionell rugbyklubb i Storbritannien, där klubben använder teknologi som hjärtfrekvensmätare och GPS, och de har även utformat en så kallad "*Work Efficiency Index*" (Manley & Williams, 2019). Detta index användes för att utvärdera spelarna på ett individuellt sätt, och mynnade ut i en unik siffra för varje spelare. Denna siffra påverkas kontinuerligt av spelarnas handlingar på planen och jämförs sedan med andra spelares siffror. Algoritmerna togs emot med blandade reaktioner från spelarna, som bland annat kände sig övervakade och begränsade av systemet. Studien visade att det var oklart för spelarna vilka aspekter det var som faktiskt påverkade resultatet (Manley & Williams, 2019). Det fanns andra delar av kontexten som de upplevde spelade roll, men som inte togs i beaktande av mätningen. Otydligheten som spelarna upplevde påverkade i förlängningen deras prestationer och resultat. De upplevde ökade känslor av ångest och osäkerhet. (Manley & Williams,

2019). För att de skulle kunna se så bra ut som möjlighet i indexet, kunde de även uppleva att risktagande och kreativitet hämmades.

Artikeln menar även att det inte nödvändigtvis är mängden data som samlas in som är problematiskt, utan snarare hur denna data samlas in och kanske främst, hur den kommuniceras ut till spelarna. Den konstanta känslan av övervakning gjorde att ett flertal av spelarna upplevde att de förminskades till en siffra istället för den person eller spelaren de är och lagkänslan påverkades. Användningen av mätverktyg i detta fall var tydligt fokuserad på individnivå, trots att det är en lagsport som utövas (Manley & Williams, 2019).

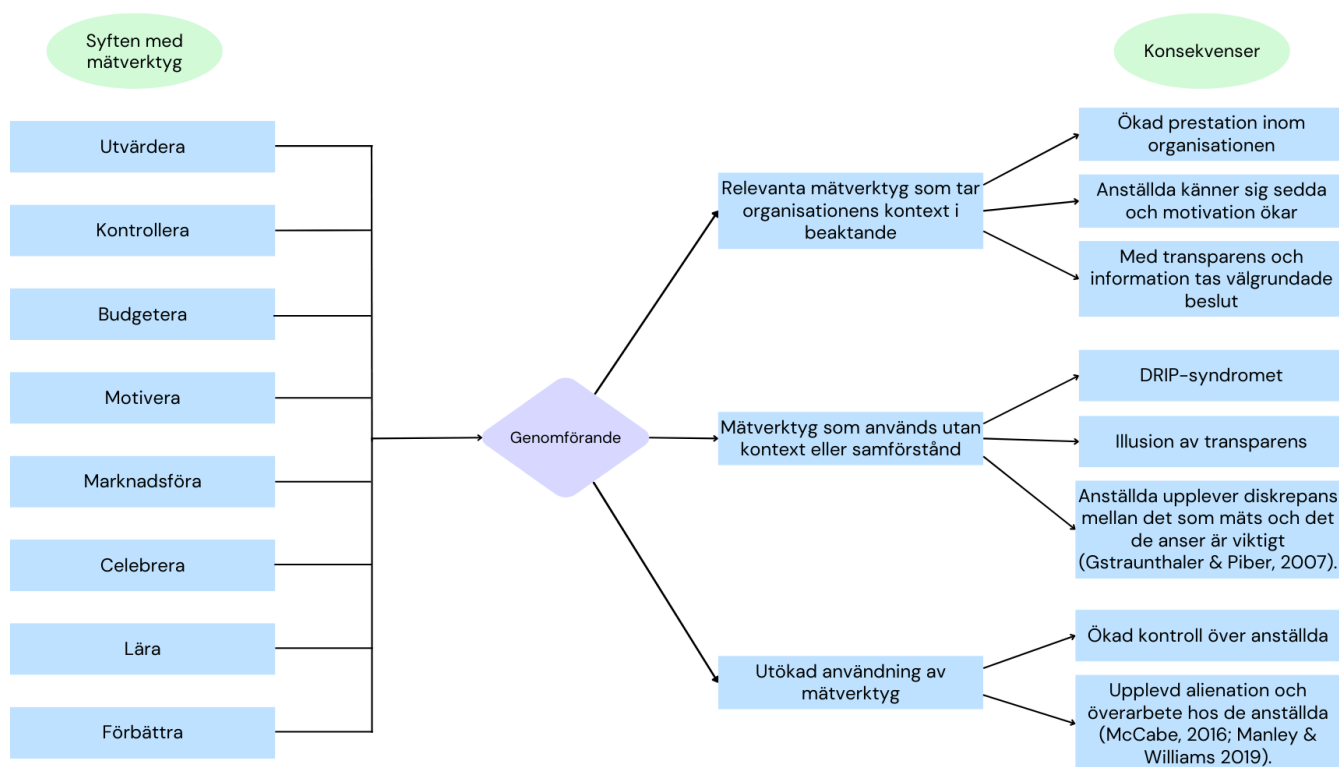
En annan artikel har även den undersökt hur mätverktyg och kvantifiering har påverkat anställda, men denna gång i en annan kontext. En studie från 2016 analyserade hur en brittisk bank använde mätverktyg för att forma arbetskulturen och kvantifiera de anställdas roller (McCabe, 2016). Banken implementerade system som kategoriserade anställda som siffror och statistik, vilket resulterade i en upplevd känsla av dehumanisering och alienation hos de anställda. Ledningen fokuserade på nyckeltal och kvoter som var menade att återspegla prestationer, men respondenterna upplevde att detta underminerade deras värde och vad de faktiskt tillförde på arbetsplatsen (McCabe, 2016).

McCabe beskriver dessa teman som olika strategiska diskurser som används av företag när de bestämmer sin strategi, och i detta fall belyser han termen objektivitet. Genom sina intervjuer med chefer och ledning menar han att deras synsätt är att användningen av mätverktyg på detta sätt och en allmän kvantifiering kan leda till en ökad objektivitet och transparens inom företaget. En av chefsrespondenterna förtydligar: *“To take out the opportunity for human error. So wherever possible we wanted to make it as simple as possible, as automated as possible and also to create specialists.”* (McCabe, 2016, s. 537). Han menar även att denna strategi fick hierarkiska konsekvenser inom organisationen, främst genom att den upplevda distansen mellan ledningen och frontline-personalen ökade. När de anställdas roller reducerades till att nå kvantitativa mål upplevde de en avsaknad av mening med sitt arbete. Samtidigt belyser vissa av respondenterna att mätningen av dem medförde lägre upplevda nivåer av favorisering inom företaget, eftersom att man endast utgick ifrån de presterade siffrorna. Detta kan tolkas som en ökad transparens, men denna transparens visar sig inte i helheten. Bland annat exemplifierar de anställda med att de i stort sett slutar jobba när de når hundra procent av sin kvot, utöver de ser de ingen mening med att fortsätta prestera (McCabe, 2016).

Det kan i detta ses som att en kombination av kvalitativa och kvantitativa aspekter är svåra att balansera, något som har undersökts i ytterligare en studie. Denna artikel fokuserar på österrikiska museer och hur införandet av prestationsmätning och ekonomiska nyckeltal påverkade deras verksamhet (Gstraunthaler & Piber, 2007). Museerna introducerade dessa nyckeltal och andra mätverktyg för att tydliggöra prestationer och var de härstammade från. Dessa verktyg hjälpte organisationerna att effektivisera resurser och skapa tydligare

arbetsförhållanden, vilket i vissa fall upplevdes som positivt. Ledningen som var med och introducerade dessa verktyg ville att kommunikationen mellan leden i organisationen skulle främjas, till stor del för att det fanns en viss distans mellan dessa led. Det som omfattas av begreppet ledning i detta fall befinner sig till stor del på myndigheter medan de anställda befinner sig på ett av dessa museum som omfattas av myndigheten. Att effektivt implementera mätverktyg kan med fördel skapa transparens och förståelse mellan dessa roller. Men en del av personalen upplevde en viss nivå av frustration i samband med användningen av mätverktyg, främst för att det var svårt att fånga upp saker som konstnärlighet och kulturellt värde med det kvantitativa synsättet (Gstraunthaler & Piber, 2007).

Tillsammans illustrerar dessa studier vikten av att implementera mätverktyg som fungerar som en helhet, vilket studierna visar är en utmaning. Det finns flera olika element, beroende på vart studierna har utförts och vilka som har intervjuats, men det genomgående temat visar att transparens och välfungerande kommunikation ofta saknas vid införandet. Även om mätverktyg både i teori och praktik kan främja dessa aspekter, är det viktigt att det införs på ett sådant sätt som får olika grupper inom organisationen att känna sig sedda och uppskattade. Se vidare förklaring och koppling till teoretiska begrepp i figur 1:



Figur 1: Bakomliggande syften med mätverktyg, möjliga genomföranden samt konsekvenser.

3. Metod

I detta kapitel redogörs studiens metodologiska utgångspunkter, vi beskriver även valet och tillämpning av metoder samt avslutar med en diskussion om de etiska antaganden som gjorts.

3.1 Epistemologiska antaganden

I denna studie utgår vi från en hermeneutisk epistemologi som fokuserar på tolkning och förståelse av det teoretiska perspektivet och mänskliga handlingar. Ett tänkande där tolkningarnas och förståelsens mångfald får kollidera och ge inspiration (Ricoeur, 1974 refererad i Alvesson & Sköldberg 2017 s.133), vilket vi gjort genom att både samla eget empiriskt material och att låta det möta och kollidera med vår teoretiska referensram.

Verkligheten kan tolkas utifrån flera olika perspektiv och för att skapa en rikare förståelse av fenomenet menar Grensman (2013) att dessa tolkningar bör ses som komplementära till varandra. Vi har inspirerats av författaren som poängterar att begreppet hermeneutik bör ses som relationen mellan att uppfinna och att upptäcka. Ansatsen är särskilt användbar i komplexa mänskliga och sociala sammanhang. De antaganden vi gör strävar vi till att skapa en djupare förståelse för de värderingar, förväntningar och upplevelser som påverkas kring användning av mätverktyg på arbetsplatser. Genom våra tolkningar av den komplexa sociala verkligheten strävar vi att komma närmare fenomenet och skapa en bättre förståelse för människors beteende. Eftersom studiens syfte är att undersöka upplevelser blir detta en användbar ansats för oss. Den motsatta utgångspunkten skulle vara det positivistiska perspektivet, en filosofisk riktning vilket har fått en del kritik av tidigare forskare för att vara alltför begränsat. De menar att den observerbara verkligheten inte är allt som existerar. För positivisterna är allt som går att observera och mäta är den enda sanningen, och allt annat betraktas som subjektiva konstruktioner, inklusive vetenskapliga teorier (Alvesson & Sköldberg, 2017).

3.2 Kvalitativ forskningsansats

För att undersöka konsekvenserna av mätverktyg har vi valt att genomföra en kvalitativ undersökning. Enligt Collis och Hussey är en kvalitativ ansats väl anpassad för att göra en djupare undersökning av ett fenomen eller en situation (2021). Genom att undersöka tidigare studier har vi identifierat en bredare samhällstrend som belyser de konsekvenser dagens mätverktyg medför. Flera av dessa studier har genomförts med en kvantitativ ansats, dock med andra syften än vad vår undersökning omfattar. Vi har gjort en fallstudie på två serviceorganisationer, för att få en djupare inblick i detta fenomen samt kunna jämföra likheter och skillnader. Då undersökningens syfte är att nå en ökad förståelse kring upplevelser, passar en kvalitativ ansats bra. Denna tolkande ansats kan ge oss en inblick i ett fenomen på ett mer djupgående sätt och skapa förståelse för mönster som kan finnas i liknande situationer utöver de undersökta fallen (Collis & Hussey, 2021). Det interpretivistiska synsättet kommer med tron att vår verklighet inte är uppbyggd på ett

objektivt sätt, utan snarare på ett subjektivt sätt som skapas av oss som befinner sig i verkligheten (Collis & Hussey, 2021).

3.2.1 Angreppssätt

Studien har en abduktiv forskningsansats, vilket är en kombination av induktiv och deduktiv. Deduktiv representerar hur teori och hypoteser styr datainsamlingensprocessen, där syftet är att testa och bevisa teoretiska antaganden. Medan en induktiv forskningsansats utgår från empiriska observationer för att dra slutsatser med hjälp av teorin eller utveckla nya teorier baserade på insamlade data (Bryman & Bell, 2013). Abduktiv ansats fungerar som växelverkan mellan dessa två, där forskaren navigerar och utvecklar de delarna i relation till varandra. Enligt Alvesson och Sköldbberg (2017) bidrar detta förhållningssätt att identifiera underliggande mönster där befintlig kunskap och nya observationer kolliderar med varandra för att ge djupare förståelse av det undersökta fenomenet. En abduktiv forskningsansats är det mest lämpliga valet för vår studie, eftersom vi strävar efter att få en djupare förståelse för hur mätverktyg påverkar upplevelser hos chefer och anställda. Detta angreppssätt möjliggör en flexibel forskningsprocess där vi kan anpassa oss inför nya mönster och observationer som kan dyka upp under studiens gång. Vid inledande skede genomfördes en genomgång av tidigare studier för att berika oss med den grundläggande teoretiska förståelsen. Med denna teoretiska grund som utgångspunkt gick vi sedan ut för insamling av vårt empiriska material där vi höll oss öppna för nya perspektiv som kunde komplementera de tidigare studierna. Därefter följde en utvärdering av teoriernas relevans i förhållande till empiriska materialet som resulterade i omarbetning och vidareutveckling av referensramen. Denna forskningsansats har hjälpt oss att utveckla en mer nyanserad och djupgående förståelse för ämnet samt anpassa teori och analys baserade på de uppfattningar som respondenten har delat med sig.

3.2.2 Fallstudier

Vi har valt att använda oss av en multipel fallstudie-forskningsdesign för att samla vårt material, där vi undersöker fler fall än ett. Eftersom vi vill fördjupa förståelsen av hur användning av mätverktyg har påverkan på arbetsplatser, bedömer vi att detta bäst uppnås genom att undersöka två olika serviceorganisationer, en inom industrisektor och en inom bank- och försäkringsbranschen för att få en bredare insikt inom ämnet samt kunna besvara vår forskningsfråga på bästa sätt. Enligt Bryman och Bell (2013) kan fallstudier hjälpa till att hitta och identifiera unika drag i speciella fall. Backman (2016) styrker detta och hävdar att fallstudier är särskilt användbara när man vill undersöka en fråga i dess verkliga kontext och därigenom skapa en djupare förståelse för fenomenet. Genom en multipel fallstudie ökar vi vår tolkningsmöjlighet, eftersom vi kan jämföra och analysera fallen ur flera olika perspektiv. Observationer av hur respondenter upplever och använder mätverktyg i sitt arbete har gjort det möjligt att se vilken inverkan dessa verktyg har i de båda organisationerna, samt vilka likheter och skillnader som framträder. Vid intervjuerna har respondenterna dessutom kunnat beskriva med egna ord hur de upplever mätverktygen samt hur det påverkar deras arbete.

Tack vare den multipla fallstudieansatsen har vi haft utrymme att ställa följdfrågor och på så sätt identifiera mönster och samband mellan de olika fallen.

3.3 Datainsamling

Valet av metod för datainsamling har en avgörande inverkan på undersökningens resultat. Därför är det viktigt att noggrant överväga vilka metoder som används och förstå hur dessa val kan påverka resultatets tillförlitlighet och relevans. För att genomföra insamling av data utför vi semi-strukturerade intervjuer. Bryman och Bell (2013) tydliggör att syftet med kvalitativa intervjuer är att skapa förståelse för respondentens syn på ett fenomen, vilket fungerar i samklang med syftet för vår undersökning. Valet av semi-strukturerade intervjuer är även det bestämt utifrån våra frågeställningar samt vårt syfte. En ostrukturerad intervju kan ge respondenten möjlighet att ge utförliga och breda svar, men risken finns att de diskuterade ämnena blir osammanhängande vid jämförelse mellan olika respondenters svar (Collis & Hussey, 2021). Jacobsen (2017) belyser att en strukturerad intervju hade emellertid givit oss tydliga och raka svar, men vid användning av den intervjuformen finns det inte utrymme för respondenten att ge tolkningsbara svar på det sätt som vi eftersöker då frågorna oftast är strukturerade över de ämnen som ska tas upp och diskuteras.

Intervjufrågorna till chefer respektive anställda var uppdelade på två olika sätt och inriktade på de specifika grupperna anpassade efter deras roller, men för att öka möjligheten till jämförelse har en gemensam struktur skapats. Frågorna fokuserar exempelvis på samspelet mellan parterna och verktyg som används vid uppföljningar. En mer detaljerad lista över intervjufrågorna återfinns under bilagor.

3.3.1 Urval

Valet av företag baserades på studiens syfte och består av företag inom industrisektorn samt bank- och försäkringssektorn, vilka båda betraktas som serviceorganisationer. Båda företagen är relativt stora med flera tusen anställda, och kan därför anses vara typiska inom sina respektive branscher. Genom att välja dessa två företag får vi möjlighet att bredare utforska hur mätverktyg används och utvecklas inom olika sektorer. Eftersom en av oss sedan tidigare verkar med organisationer inom dessa sektorer, var vi väl medvetna om att användningen av dessa verktyg spelar en central roll i det dagliga arbetet. Detta urval därmed ger oss en rimlig grund att få djupgående insikter om fenomenet i specifika organisatoriska kontexter.

Vidare vid valet av intervjupersoner tillämpades ett strategiskt urval även benämnt som "Purposive sampling" vilket är en urvalsmetod där forskaren medvetet väljer deltagare baserat på specifika kriterier. Tracy poängterar detta att urvalet baseras på forskarens bedömning om vilka data som passar forskningens mål och syfte som kommer bidra med relevant information för att besvara forskningsfrågorna på ett adekvat sätt (2020). Anledning kring valet av denna urvalsmetod är att det gav oss friheten att välja respondenter som besitter relevant kunskap och erfarenhet inom studiens område. Genom att använda ett

strategiskt urval säkerställdes att detta gav oss insiktsfull information kopplad till forskningsfrågan. Vilket i sin tur möjliggjorde en djupare och mer nyanserad förståelse av fenomenet vi studerade. Fokuset låg på individens erfarenheter, vilka var av stor betydelse för studiens syfte och mål.

I samband med denna metod tillämpades även snöbollsurval, som är en kvalitativ metod där respondenter identifieras genom rekommendationer från initiala intervjupersoner. Metoden är särskilt användbar för att nå svårtillgängliga kandidater då man kan ta hjälp av respondenter som deltar i studien för att kunna nå till nästa möjliga kandidat. Vi har använt oss av vårt nätverk för att kunna komma i kontakt med chefer, en grupp som annars kan vara svår att nå. Dessa chefer gav i sin tur, genom snöbollsurvalet, tillgång till anställda inom de utvalda företagen. Noy (2008) betonar att snöbollsurval kan skapa en unik form av social kunskap som är dynamisk och interaktionell. Dock kritiserar metodiken av andra forskare som hävdar att denna metod kan begränsa studien då oftast individer som medverkar ofta befinner sig i samma umgängeskrets eller nätverk som kan ha liknande tankar kring fenomenet (Aspers, 2013). För att motverka denna begränsning beaktas urvalet av intervjupersoner noggrant, framförallt ledningspersoner som kan ha en betydande påverkan på vår resultat.

Denna studie ger oss insikter i hur de olika mätverktyget påverkar individens utveckling och anpassning till arbetslivet. Urvalsgruppen består av chefer och anställda för att få en djupare insikt om fenomenet från båda perspektivet där huvudfokuset i denna studie ligger på anställda. Att inkludera chefer ger också en viktig förståelse för organisatoriska och ledarskapsperspektiv som påverkar vår studieresultat. Tillsammans kan de båda parterna ge oss möjligheten att jämföra de organisatoriska förutsättningarna för dessa mätverktyg.

Tabell 2. Sammanfattning av respondenter.

Kategori	Markering	Antal	Organisationstyp
Chef	IC	2	Industrieföretag
Anställd	IA	3	Industrieföretag
Anställd	BA	2	Bank- och försäkringsföretag
Anställd	BA*	1	Bank- och försäkringsföretag
Chef	BC	2	Bank- och försäkringsföretag

IC: Industrichef, IA: Industrianställd. BC: Bank- och försäkringschef, BA: Bank- och försäkringsanställd

* Fackligt ombud

Tabell 2 sammanfattar kategorier, organisationer och intervjutider. Respondenterna delas in i två huvudkategorier: chefer och anställda. Två av respondenterna från Industrieföretaget är chefer medan de övriga tre är anställda. Från bank- och försäkringsföretag är det två chefer och tre anställda varav en även agerar fackligt ombud på arbetsplatsen. Könsfördelningen hos

respondenterna var sex kvinnor och fyra män. Att inkludera fackligt ombud i urvalet har gett oss en bredare och mer nyanserad insikt i relationer och upplevelser på arbetsplatsen. Detta bidrar till en mer holistisk förståelse av hur olika mätverktyg implementeras samt upplevs utifrån både anställdas perspektiv och chefsperspektiv. Vi har eftersträvat att välja noggrann en jämn fördelning av chefer och anställda i båda företagen för att få en god validitet, vilket stärker kvalitén på den insamlade datan. Intervjutiderna varierade mellan 25 och 45 minuter. På grund av respondenternas tillgänglighet och studiens tidsbegränsningar har vi behövt anpassa oss till kortare intervjuer. Trots detta har det ändå gett oss ett värdefullt underlag för att kunna göra trovärdiga tolkningar utifrån den data som vi erhåller. Under dessa samtal fick vi tillräckligt insyn att nå den grundläggande förståelsen för hur respondenter upplever sina arbetsroller. För framtida studier ser vi potential i att förlänga intervjutiderna, eftersom en längre tid kan ge ännu djupare bild av respondenternas åsikter. Men i denna studie var det nödvändigt att anpassa oss till de tillgängliga tider och genom att visa hänsyn till respondenternas schema har vi kunnat säkerställa att intervjuerna faktiskt blev av, vilket i sig stärker tillförlitligheten i vår studie.

3.4 Analys av empiriska materialet

Vi har valt att använda oss av tematisk analysmetod för att analysera datan. Denna metod är vanligt förekommande i kvalitativa studier som syftar till att identifiera och analysera återkommande tema eller mönster i data. Tolkningen av datan innebär att man reflekterar över datan och forskningsfrågan aktivt för att förstå sammanhanget och potentiella faktorer som kan påverka resultatet (Braun & Clarke, 2006). Vi följer den stegvisa processen för tematisk analys då vi först bekantar oss med datan genom noggrann läsning, därefter genererar vi initiala koder för relevanta delar som senare i sin tur granskas och revideras för att säkerställa att de representerar materialet. Sedan definieras temana för att skapa en tydlig struktur inför den slutliga analysen. Under intervjun användes ljudinspelare för att kunna dokumentera tydligt vad som sades under samtalet för att sedan kunna göra en detaljerad analys och säkerställa att inga viktiga delar missades. Direkt efter intervjun så transkriberades datan med hjälp av ett transkriberingsprogram. Efter transkriberingen följde en utvärderingsprocess för att korrigera eventuella felaktigheter eller missade detaljer, detta möjliggör en bättre förståelse av datan.

Nästa steg i processen är kodning och tolkning av den insamlade datan då under denna del av processen identifierade vi exempelvis teman som tillit, kommunikation, kontroll, kartläggning och samspel mellan chefer och anställda. Dessa begrepp diskuterades upprepande under intervjuernas gång vilket framkom genom vår initiala kodning där relationer mellan nyckelord identifierades. De utvecklade teman relaterades sedan till vår teoretiska referensram för att hitta mönster. Genom att systematiskt granska och bearbeta datan strävade vi efter att identifiera de mönster och teman som har hjälpt oss att förstå vilka syfte som ligger bakom användning av dessa mätverktyg och vilka effekt den har i det dagliga arbetet. Ett mönster som kontinuerligt dök upp var tillit mellan chef och anställd. Det här ledde till att vi mellan intervjuerna återgick till teorin för att undersöka vilka aspekter som

berör tillit i användningen av mätverktyg. Denna process har dock fått kritik eftersom forskare inom kvalitativa forskningar har stort inflytande över hur empirin analyseras och vilka slutsatser som dras (Svensson & Ahrne, 2015). Denna påverkan kallas för bias och kan uppstå i olika steg av forskningsprocessen, från valet av respondenter och formuleringen av frågeställningarna till hur datan kodas och tolkas (Justesen & Mik-Meyer, 2013). I denna studie strävar vi efter transparens i våra metodval för att minimera riskerna för subjektiva tolkningar samt eftersträvar vi en god validitet i både analysen och slutsatsen för att studiens trovärdighet ska öka. För att säkerställa trovärdigheten i analysen valde vi att ytterligare återgå till vår insamlade data och granska det ytterligare en gång tillsammans för att försöka hitta andra mönster och kopplingar som kan hjälpa oss att skapa en djupgående analys av empiriska materialet och identifiera potentiella likheter och skillnader i datan som kan vara avgörande i vår studie.

3.5 Etiska ställningstaganden

Vid genomförandet av denna studie har vi alltid haft det etiska förhållningssättet i åtanke för att minska risken för subjektivitet samt ta hänsyn till medverkandes integritet främst i relation till frivillighet, anonymitet och konfidentialitet. Dessa faktorer är viktiga vid utförandet av en vetenskaplig studie, för att säkerställa att respondenter på ett tryggt sätt kan medverka i undersökningen med vetskapen att deras personliga information eller identitet ej kommer att röjas om de inte vill det (Lind, 2014). Vi har innan intervjutillfället meddelat respondenten vad uppgiftens syfte omfattar och att deltagandet är helt frivilligt. Om de vid något tillfälle skulle vilja avbryta är det tillåtet, likväl om de i något skede ändrar sig kring bland annat anonymisering. Vi var tydliga med att fråga om samtalen fick spelas in, samt i vilken form dessa inspelningar skulle ske. Detta har tillämpats i enlighet med Vetenskapsrådets riktlinjer för god forskningssed (2024).

3.6 AI-användning

I denna studie användes AI som ett kompletterande hjälpverktyg för att säkerställa ett korrekt och grammatiskt språk. Fokus låg främst på att identifiera och rätta stavfel samt grammatiska fel. Vidare använde vi oss av AI vid transkribering av det empiriska materialet för att effektivisera transkriptionsprocessen och säkerställa en hög grad av noggrannhet vid insamling av datan. Under hela studiens gång tog vi hänsyn till Handelshögskolans riktlinjer kring användning av AI för att säkerställa ett etiskt och korrekt tillvägagångssätt.

4. Resultat och analys

Datan som har insamlats genom intervjuer delas upp utifrån begrepp och områden som berör upplevelserna hos de olika involverade parterna. Detta illustreras genom tre olika delkapitel, varav det första belyser chefens användning uppifrån, hur tilliten mellan parterna kan påverka upplevelsen, och sist upplevelserna hos de anställda. I avsnittet kommer resultaten även att analyseras utifrån våra teoretiska perspektiv om mätning inom organisationer. I delkapiteln

presenteras först resultatet från respondenterna som sedan analyseras i senare del av samma delkapitel.

4.1 Användningen av mätverktyg sett från ett ledningsperspektiv

Hur siffrorna diskuteras och hanteras kan se annorlunda ut i de två organisationerna, men även inom organisationen. De olika delarna tar del av olika mängder information, samt med olika syften. Gemensamma syften som uppkom var insamling av information och möjligheten att implementera förbättringar. Industrieföretaget hanterar enligt regionchefen mer kvantitativ data såsom olika sorters nyckeltal mer än vad sektionschefen gör, samt en liknande filosofi från sektionschefens håll ner mot medarbetarna. Det beskrivs av cheferna som att siffrorna inom företaget till stor del används för att öka transparensen inom företaget. *“[...]och det är också olika, beroende på hur du kommunicerar med olika människor. Men med cheferna, där är det ju mer sifferfokuserat än att prata direkt med medarbetarna[...]*” (IC2)

När regionledningen väljer att förmedla mindre mängder data till sektionscheferna ger det utrymme att fokusera på andra aspekter som kan förbättra prestationen. Sektionschefen beskriver själv hur siffrorna som fokuseras på inom hans roll framförallt berör de mer övergripande nyckeltalen, rörande intäkter kontra kostnader och debiteringsgrad. Men sektionschefen beskriver det också som ett system som är grundat i förtroende och tillit. Att använda dessa övergripande mätverktyg och färre direkta siffror per medarbetare är applicerbart när det fungerar som det ska. *“Så länge man drar in pengar, så har man frihet. [...] Så länge de sköter det de ska göra, så får de förtroende och frihet.”* (IC1)

Både sektionschefen och regionchefen beskriver autonomi som en väl fungerande aspekt med tillvägagångssättet, men även att det finns en transaktionell del av det. Om allt fullföljs enligt plan bedöms det vara tillfredsställande med de övergripande nyckeltalen och frihet för den anställda, men om det inte är fallet kan det behöva ske en förändring i styrningen. *“Men larvas det eller så, då är den friheten borta, och där har du inte flera chanser, utan, ifall du inte tar tillvara på den friheten du har, då kommer jag mikrostyra dig, och det kommer inte bli skitroligt.”* (IC1).

En anställd inom industrieföretaget som är relativt ny inom organisationen beskriver hur den första perioden har sett ut. *“Ja, eftersom vi har så nära kontakt och man ändå förklarar, vad man har kollat på och så vidare, så vet ju chefen ändå att, ja, men då har ni täckt det här som ska täckas i det här projektet.”* (IA1) Det som beskrivs här är hur närvarande den närmaste chefen har varit i samband med att den anställda har fasats in i projekten över tid. Den anställda beskriver hur chefen har hjälpt till med att förklara vilka fokusområden som är viktiga samt hjälpa till när någonting går fel. Samtidigt beskriver den anställda att det har varit tydligt från chefens håll att det inte finns några krav eller förväntningar på att allting skall fungera perfekt redan från början.

En av cheferna inom bank- och försäkringsföretaget beskriver att kartläggning och överblick är några av huvudsyftena bakom mätverktygen som används. Tillsammans med regelbunden dialog med de anställda hjälper detta till att kategorisera saker som funkar samt saker som kan förbättras på arbetsplatsen. På denna arbetsplats används fler mätverktyg och mer specifika delmål mäts kontinuerligt, bland annat kring sparande- och pensionsmöjligheter för kunderna. Genom användning av individuella mätverktyg känner chefen att hen får möjligheten att stötta sina anställda inom områden där det finns förbättringspotential, till stor del för att mätverktygen har möjlighet att belysa dessa olika aspekter.

Det ger ju mig en liksom överblick kring vad behöver medarbetaren få stöttning kring mer? [...] På så sätt, så visar det ju, det visar ju mig, vad man kan leverera och vad man inte kan leverera, och då kan jag ju ge stöttning på det där man inte kan leverera mer. Och high five på det som går bra. - BC1

I bank- och försäkringsföretagen bestäms målen på högre nivå, där den nationella ledningen bedömer vad som är viktiga fokusområden. Sedan kan regioner och chefer justera mål för lokal anpassning, till exempel kan två rådgivare med samma roll ha olika nivåer på målen utifrån vad som har framkommit i dialogen med chefen. *“De sätts ju på Sverigenivå och fördelas ut på kontor och ut på medarbetarna, och sen så har vi ju lite olika mål i Sverige ändå, beroende på om man är en tillväxtmarknad såsom Göteborg”* (BC1). Genom dessa dialoger kan chefer både åskådliggöra förbättringsområden men även försöka anpassa målen på ett sådant sätt att man ökar motivationen hos de anställda på bästa möjliga sätt. En chef beskriver att hänsynen till individen som sitter på andra sidan bordet är viktig och att ett samförstånd ofta leder till bäst resultat. Även om målen sätts kring samma saker, som sparande, kan mängdjustering vara centralt för att få ut det som företaget letar efter, vilket är en så bra prestation som möjligt från den anställde. Men detta beskrivs också som en utmaning, individer kan ta till sig målen på olika sätt och responsen från den anställda kan skilja sig starkt.

Sen kan det vara utmaning på, som rådgivare som till exempel kan ha rätt tuffa mål, en del blir triggade av det, en del blir stressade av det, så att det är liksom på gott och ont kan jag känna. [...] Och en del kan känna att man gärna vill ha ett högt mål, att man har något att sträva efter, och så kanske man når 80%, och så är det ändå jättebra. Och en del vill ha ett mål som man känner att man kan överträffa. - BC1

Cheferna på de två företagen har ett antal syften och teman som framkommer på ett liknande sätt i intervjuerna. Ett av dem är det kartläggande och belysande syftet. Genom att använda mål och mätverktyg kan ledningen synliggöra vad som funkar, men kanske främst vad det inte är som funkar, och på så sätt få möjligheten att hantera det problem som uppstår. Sektionschefen på industriföretaget beskriver hur hen kan behöva gå in och mikrostyra, och på ett liknande sätt förklarar en av cheferna på bank- och försäkringsföretaget vad som kan ske om en anställd har problem med att nå målen över en längre tid: *“Sen är det också så, att om man ligger lågt under en lång period, så finns det något som heter handlingsplan, då man*

går in och liksom vi ligger här, vi ska hit” (BC1). I båda företagen vill man även att användningen av mål ska resultera i personlig utveckling hos de anställda. Cheferna beskriver hur det ska ske med ord som ägandeskap och att växa, och även vad som är centralt i deras tillvägagångssätt. I båda företagen ser vi att målen är viktiga, men dialogen kring dem och med den anställda är minst lika viktig. Utan samförstånd löper risken för cheferna att både de ekonomiska och de personalmässiga aspekterna till slut hamnar på en negativ plats, vilket beskrivs som ofördelaktigt för alla involverade.

Mycket av det som diskuteras av cheferna går att tolkas utifrån Behns syften. Det huvudsakliga är organisationens prestation, och det är i slutändan det viktigaste för cheferna också. Användningen och utformningen av mätverktygen skiljer sig mellan organisationerna, men det bakomliggande syftet är detsamma. Vidare tolkning visar att användningen av mätverktygen i båda organisationerna liknar flera av Behns syften, men kanske främst tre av dem. Dessa aspekter är utvärdering, kontroll och förbättring. Genom att använda mätverktyg kan chefer i båda organisationerna identifiera problem och utvinna nyttig information, som i längden ska visa vad som kan förbättras. Det här tolkas på ett sätt som liknar hur begreppet kontroll behandlas av flera av författarna inom teorin. Kontrollen som utövas från chefshåll skiljer sig i de båda organisationerna med olika sorters mätverktyg, men till slut mynnar de olika tillvägagångssätten ut i att kontrollen i slutändan är det viktiga.

Hur den här kontrollen sen ska vara användbar för organisationerna är även det likartat. Förbättring är en viktig aspekt som är återkommande hos respondenterna, och beskrivs på ett liknande sätt från chefer i båda organisationerna. När det finns kontroll genom användningen av mätverktyg kan ledningen tydligt se vilka anställda som har haft problem med att nå målen. På så sätt kan cheferna implementera förändring och ta beslut med grund i denna information, framförallt på individnivå. Till exempel i industriföretaget som använder mer övergripande mål, arbetar fortfarande de anställda till stor del själva eller i en liten grupp. På så sätt kan chefen identifiera vilket område eller projekt som inte når målen kring bland annat intäkt kontra kostnad, och skapa en dialog med de berörda medarbetarna.

Den diskrepans som finns mellan företagen i utformningen och vidden av mätverktyg kan dock spela roll, även om det bakomliggande syftet är detsamma. Genom att använda sig av mer övergripande nyckeltal och att begränsa stora delar av diskussionen kring siffror till ledningsnivå kan tolkningen bli att industriföretaget vill att rätt information ska finnas på rätt plats. Detta kan ses som ett grepp från ledningens håll att motverka DRIP-syndromet och dess konsekvenser. Genom att ha detta tillvägagångssätt skapas ingen illusion av transparens genom siffror i organisationen, istället tydliggörs information och strategi genom kontinuerlig dialog och närvaro från chefshåll, likt det sektionschefen beskriver. Bank- och försäkringsföretaget har enligt egen beskrivning tuffa mål och mycket data behandlas inom organisationen. Lik den andra organisationen försöker cheferna att bemöta detta med dialog och ett försök till att skapa samförstånd. Detta kan tolkas som en liknande respons där de

försöker att motverka att medarbetarna överhopas med data utan kompletterande information. Mer om hur detta landar hos de anställda i senare avsnitt.

Samtidigt går det att tolka denna process utifrån tankar kring transaktionella och relationella mätverktyg. Att gå in och mikrostyra eller införa en handlingsplan kan ses som transaktionella element där det behöver finnas ett utbyte mellan chefen och medarbetaren kring resultatet och prestationen. Hur detta utbyte ser ut och tas emot av den anställda spelar en central roll. Likt det Broadbent diskuterar finns det i industriföretaget mätverktyg som sätts över längre tidsperioder med ett större fokus på den anställdas autonomi. Detta leder vidare in till nästa tema.

4.2 Tillit mellan chef och anställd

När det gäller användningen och implementeringen av mätverktygen i de två organisationerna såg vi ett genomgående tema. Tilliten mellan chef och anställd togs kontinuerligt upp från båda hållen som en viktig aspekt. Från chefshåll beskrevs det bland annat som viktigt att målen var utformade kring produkter man som medarbetare vet är ett bra alternativ för kunden. Med upplevd legitimitet för mätverktygen skapas tillit mellan parterna. Detta visade sig dock inte alltid vara fallet. I industriföretaget som använder färre mätverktyg skapas tillit genom dialog och förtroende.

Det betonas att den anställda ska ha möjlighet att själv hitta de bästa möjliga verktygen för att kunna prestera på ett så bra sätt som möjligt. Tillsammans med den nära kontakten med chefen upplever den anställda att detta är ett välfungerande koncept. *“Det bästa är ändå, att man känner att de litar på en, och då känner man sig mer självsäker i sitt arbete.”* (IA1)

Svaren från både chefer och anställda antyder att tillit är en grundpelare inom relationen de har sinsemellan. Det beskrivs som en trygg grund att stå på för att tydliggöra ansvarsfördelning och att det ger möjlighet till personlig utveckling för de olika parterna. I flera intervjuer betonas vikten av att ge medarbetarna frihet att utföra sina arbetsuppgifter på sitt eget sätt, så länge de grundläggande målen uppnås. En av de anställda på industriföretaget menar att det fungerar väl när tydliga arbetsuppgifter ej överkompliceras. *“Men när det är sådana här enkla grejer, då känner jag bara så här; då blir det lite överflödigt”* (IA2). Det beskrivs som betryggande när chefen till den anställda får möjlighet att fokusera på arbetsuppgifterna som de är. Samma anställda beskriver hur kontakten med chefen på arbetsplatsen inte alltid behöver vara diskussioner kring specifika uppgifter utan att detta sker mer vid behov.

Inom Bank- och försäkringsföretaget jobbar de anställda med fler delmål och dessa mål sätts främst veckovis. Chefen har individuella avstämningar med medarbetare kring målen ungefär kvartalsvis, men det sker mer informella och kontinuerliga dialoger kring målen under arbetstid. Denna dialog beskrivs av en anställd som en viktig del av processen för att känna sig trygg med sin egen prestation. Målen är kvantitativa och berör det direkta arbetet, men

samtidigt förklarar medarbetaren att jobbets natur gör att allting som pågår under arbetsdagen är svårt att fånga upp. *“Du kan ju fortfarande ha haft en jättebra vecka och hjälpt kunderna. Kunderna är jättenöjda utan att du ens har uppnått målen.”* (BA1)

Den anställde fortsätter att beskriva hur hen har förståelse för att det är svårt att utvärdera kundnöjdhet med en siffra, och att det är någonting som chefen är medveten om. Det beskrivs som en trygghet att chefen har förståelse för att det kan finnas en viss distans mellan de kvantitativa målens utformning och vad som faktiskt innebär en väl utförd arbetsvecka. Den upplevda tilliten påverkas positivt av chefens kontinuerliga dialog, samtidigt som det från medarbetarens håll finns förståelse för att målen finns av en anledning. Trots att målen inte nödvändigtvis täcker alla de handlingar som utförs under arbetsdagen känns de inte överväldigande eller påfrestande för relationen parterna sinsemellan.

Det är ju att min chef kan liksom trycka till eller ibland bara påminna mig om man tänker på det här eller något sånt [...] bara att chefen ser mina siffror, och jag är medveten om mina siffror. Så det var som jag sa då, att vissa delmål är lite svåra, men då märker ju min chef det också, och då trycker kanske min chef mig extra på det delområdet - BA1

Dialogen hjälper till att skapa samförståndet och gör att chefen litar på att den anställda gör sitt jobb utan vidare repressalier, även om målen eventuellt inte har uppnåtts. Medvetenheten kring målen samt att göra det bästa man kan med situationen beskrivs som centrala aspekter. Den anställda belyser att en arbetsplats med mycket kundkontakt kan vara oförutsägbar och en vecka behöver inte vara lik en annan. Det här bekräftas av cheferna och beskrivs även av dem som en central aspekt i tillvägagångssättet: *“Alltså, jag försöker fokusera på arbetssättet, att försöka att inte titta så mycket på siffrorna”*(BC2). Chefens beskriver vidare hur hen prioriterar att försöka lära sig om människan som sitter på andra sidan bordet, och att det tas hänsyn till det i situationer där anställda inte når målen. Att nå högre nivåer igen är något som sker genom en kontinuerlig dialog där chefen försöker identifiera andra aspekter som kan påverka den anställda. Det beskrivs som en helhetsbild där alla olika delar spelar in i varandra, allt från privatliv till kontoret.

Ytterligare en aspekt som tas upp från chefshåll är att de anställda ska känna trygghet med att de produkter som de erbjuder och omfattas av målen också är bra produkter som kunden kan känna sig nöjd med. *“Sen, det jag tycker är bra med Nordea är ju, det är ju inte att man säljer och säljer, utan det är ju allt vi rekommenderar ska ju vara bra för kunden”* (BC2). De erbjuder kontinuerliga utbildningar kring dessa produkter, bland annat pension och fonder, för att de anställda ska kunna prata med kunder på ett välgrundat sätt och känna tillit till vad det är de erbjuder kunden.

En annan anställd från bank- och försäkringsföretaget instämmer kring dialogen med den direkta chefen, och beskriver det som en välfungerande relation. Chefens beskrivs som

närvarande och tillgänglig för samtal om det behövs från den anställdes sida. Likt det BA1 beskrev så finns det ett samförstånd mellan parterna kring målens utformning samt vad de innebär för det dagliga arbetet. Det denna anställda lyfter som skiljer sig från tidigare diskussion är målen i relation till den högre ledningen inom organisationen. Målen som sätts kan justeras på individnivå av chefen, främst kring hur höga eller låga de ska vara, men direktiven kommer från högre ort. De chefer på högre ort som till stor del är med och bestämmer vad som ska vara viktiga nyckeltal, kan enligt den anställda ha en annan syn på vad som är viktigt eller vad som omfattas av det dagliga arbetet.

Men sen sitter inte de med den kundkontakt som vi gör. De har egentligen ingen koll överhuvudtaget på vad vi faktiskt arbetar med och vad vi faktiskt gör, vilket kan bli lite fel, för de kan sätta krav och ställningar på att det här och det här ska göras, så ska ni kontakta kunden, men det funkar inte alltid i verkligheten, vilket kan bli lite skevt ibland. - BA2

Det samförstånd som finns med den direkta chefen återfinns enligt respondenten inte på ett likadant sätt mellan medarbetare med kundkontakt och den högre ledningen. Det beskrivs från den anställda att hen och andra på kontoret kan uppleva en diskrepans mellan direktiv uppifrån och vad som faktiskt kan vara bästa möjliga utförande. De menar att med kundkontakten kan man som anställd ofta få en tydligare insyn för vad som är fördelaktigt för kunden, istället för att kunden endast blir behandlad som en potentiell vinst. Området som är bank och försäkring kan upplevas som ett väldigt personligt område för kunder, och kan enligt de anställda kräva en viss nivå av förståelse för att kunna ge bästa möjliga service. BA2 förtydligar: *Det [målen] är en stor del av mitt arbete också, men det kanske inte är det jag tar mest hänsyn till, för jag tänker inte pracka på en kund någonting bara för att jag har mål på det.* Det beskrivs som att samförståndet mellan chefen och den anställda ska mynna ut i både arbete med målen samt att kunna ge så bra möjlig service till kunden som möjligt. Att de två inte alltid korrelerar beskrivs av de anställda som en viktig aspekt i deras arbete, och något de vill ta hänsyn till i sitt direkta arbete med kunder. Den anställda beskriver det som att en av aspekterna de värderar högst i sitt arbete är att hjälpa kunderna och att de ska gå ifrån kontoret med en trygg känsla, istället för att de exempelvis går därifrån med en ny tjänst eller ett nytt försäkringsförslag.

Behn diskuterar ämnet kontroll och ser det som ett bakomliggande syfte till att chefer och ledning kan använda mätverktyg, med målet att se till att rätt saker blir gjorda inom organisationen. Exemplet som visar på diskrepans mellan kontoret och ledningen belyser hur de anställda kan uppleva minskad tillit till mätverktygens legitimitet, när de inte berör det som de kan anse vara viktigt eller det som utförs på arbetsplatsen. Ledningen ämnar att kontrollera intäkter och kostnader till stor del, medan det kan vara svårt att införa ett mätverktyg som kontrollerar att kunden får bästa möjliga service. En anställd beskriver det som ett val mellan att uppfylla målen och att pracka på kunden något de kanske inte behöver i stunden, något som tyder på otillräcklig tillit till ledningen som enligt den anställda inte har

förståelse för verksamheten på kontoret. Behn beskriver även hur ett syfte med att använda mätverktyg kan vara för att öka motivationen hos de anställda, genom att kunna ge dem en känsla av framgång om målen nås. Om de anställda upplever att det finns en diskrepans mellan målsättningen och vad de anser är bästa utförande av arbetet, finns risken att mätverktygen får motsatt effekt. När en anställd blir bedömd och utvärderad med något de ifrågasätter kan tilliten till själva mätverktygen minska, och i förlängningen, ledningen som har bestämt vilka mätverktyg som appliceras.

Broadbent förespråkar en användning av mätverktyg som ska ge utrymme för de olika parterna att växa, likt hur respondenterna beskriver sin egen situation på arbetsplatsen. Även likt Broadbents resonemang upplever de olika parterna att det här har en positiv effekt på relationen mellan chef och anställd och att detta tillvägagångssätt ökar den upplevda tilliten. Det som beskrivs från respondenterna i industriföretaget kan tolkas som relationella mätverktyg, där medarbetaren inte överväldigas av en större mängd olika nyckeltal som kan medföra stress och osäkerhet. Samtidigt bör det tas i beaktande det som sektionschefen nämner, att det kan ske mikrostyrning kring den anställdes prestation om det är något som chefen anser behövs i en viss situation. Detta visar upp vissa transaktionella element, likt den linjära styrning som Broadbent diskuterar och uppvisar något som kan hämma tilliten inom organisationen. I bank- och försäkringsföretaget ser vi fler av dessa transaktionella element och en mindre situationsanpassad styrning. Flera av respondenterna beskriver att kunden är det de värderar högst, samtidigt som de beskriver hur målen de har utsatta inte riktigt berör kunderna.

Likt mycket av det teorin diskuterar, resonerar respondenterna kring helheten som en av de viktigaste aspekterna. För att kunna bygga upp både tillit och prestation inom organisationen krävs det ett samförstånd mellan chef och anställd att kontrollen som utövas är till för att främja båda parterna. Detta kan tyda på att en utökad kontroll över de anställda bäst sker i samband med en samförståelse kring varför den implementeras. Vår uppfattning är att de i stort sett alla respondenter förespråkar något som kan liknas med relationella mätverktyg, där individen och kontexten tas i beaktande. Formen som mätverktygen tar stämmer dock inte alltid överens med detta, till exempel i bank- och försäkringsföretaget. Vi tolkar det som att den relationella utformningen är ett idealiserat mål som inte alltid är tillämpligt. Kontrollen över de anställda och vad de gör är i slutändan det viktigaste.

4.3 Upplevelsen av mätverktyg underifrån

Som anställd kan användningen av mätverktyg mottas på flera olika sätt. Respondent BA1 beskriver hur målen kan agera som en motiverande faktor: *“Så självklart är det motiverande, när man väl ser att man har nått upp till målen. Och de målen man inte når upp till, då blir man ju också på något sätt lite mer motiverad och försöker göra annorlunda.”* Att nå eller inte nå målen kan alltså vara motiverande för den anställda, om än med olika anledningar. Som tidigare nämnt är en stor del av arbetsuppgifterna inom hans roll grundade i kundkontakt, något som kan göra det svårt att relatera målen till vad som faktiskt utförs på

arbetsplatsen. Det beskrivs som att det finns ett samförstånd mellan chefen och respondenten att det ibland inte är realistiskt att nå målen, vilket beskrivs som en trygghet och något som skapar tillit inom relationen. Samtidigt beskriver den anställda att de gånger som målen inte nås ändå har en effekt. Dessa mål kan nämligen vara relevanta för andra aspekter än de regelbundna utvärderingar som sker tillsammans med chefen.

Om du någon gång kanske skulle söka någon annan tjänst i samma organisation, då har du ju målen där, som är ett kvitto på ditt arbete, men som vi var inne på innan, det finns ju andra aspekter som man tyvärr inte kan mäta. [...] Jag kan säga att eftersom, om inte man når målen en vecka eller så, men när man söker en ny tjänst till exempel, och det kommer upp på tal med mål och sånt, det är där det blir osäkert. - BA1

En annan anställd upplever också blandade känslor kring målen. Flera av respondenterna beskriver hur målen kan agera som en motiverande faktor, eftersom de vill utvecklas inom sin roll och göra bättre ifrån sig. Det beskrivs som en morot som kan vara till hjälp för att argumentera för bland annat löneförhöjningar. Samtidigt finns det ett element av stress involverat. De anställda från bank- och försäkringsföretaget förtydligar att även om det finns mål för kontoret som enhet, är det de individuella målen de utvärderas med. BA2 diskuterar vad som händer vid eventuell sjukdom och menar att vid ett sådant tillfälle med stor sannolikhet missar att nå veckans mål. Om det är fallet har man möjlighet att vid en senare tidpunkt ta igen det, för att nå det mer övergripande målet inför nästa avstämning med chefen. Men att behöva jobba extra hårt en vecka för att man var sjuk den tidigare upplevs enligt den anställda som ett jobbigt stressmoment. I detta fall beskrivs det inte som att chefen visar missnöje och att stressen kommer från det hållet, snarare relationen mellan den anställda och själva mätverktyget som man riskerar att misslyckas med.

Jag kan väl känna att dels så sätter det ju en press på mig i att jag vill utvecklas, och man vill ju göra bra ifrån sig. Men det kan ju också skapa en stress ibland. Nu har jag inte fyllt de här målen den här veckan, då måste jag ta igen det nästa vecka, och så är man sjuk, så får man stress, då har jag inte kunnat göra det och så påverkar det min prestation. - BA2

Just stress är en aspekt som tas upp av andra respondenter, främst från det fackliga ombudet. Där beskrivs det att det är många inom företaget som upplever stress med att nå målen, och att det har diskuterats flitigt på fackliga möten. *“[...] men just mål för privatrådgivare, typ 60% har ju inte mått bra av dem. Det är för hög press.”* (BA3). Där beskrivs det hur det är ett flertal medarbetare som har gått in i väggen eller slutat helt, och målsättningen beskrivs som en starkt bidragande faktor. Det är höga förväntningar på att ta in nya kunder och sparande till banken: *“Som en privatrådgivare, då ska du förvänta dig att ta in vissa grejer. De är inte lika måna om vad jag tycker, utan det här förväntas av dig, att du ska ta in.”* (BA3). Respondenten känner själv att arbetet med målen går bra, men vill belysa att det inte är fallet i hela organisationen.

De anställda på bank- och försäkringsföretaget beskriver hur de vill prestera för både företagets och deras egen vinst. Målen kan enligt respondenterna vara ett effektivt sätt för att kartlägga hur de presterar och kan vara till hjälp med att tydliggöra vad deras roll tillför. Det finns flera respondenter som kontinuerligt återkommer till vad de själva får ut från arbetet med målen. Det kan vara för att kunna ta ett steg vidare i organisationen eller för att kunna argumentera för högre lön inför nästa år. *“Alltså, jag känner att det är ett sätt för mig att visa hur duktig jag är. Jag tänker ju på min lön.”* (BA3). Detta står i relation till att de har kontinuerlig kundkontakt och befinner sig i en roll där det finns många aspekter som kan vara svåra att mäta, till exempel det som sker i kundkontakten. Men det finns upplevelser hos de anställda som visar att målen inte alltid fungerar på detta vis.

Det känns ju inte alltid som att mina siffror genererar någonting bra till mig själv, utan det är ju liksom, jag ger det ju till [bank- och försäkringsföretaget]. Jag blir en siffra i systemet som mäts mot andra, och att det ibland inte riktigt relaterar till det arbete jag faktiskt jobbar med[...] - BA2

Det här belyser hur mätverktygen inte alltid tar hänsyn till komplexiteten med att mäta olika individer med samma måttstock, något som även diskuteras av en chef. Hen förklarar hur arbetet med mätverktyg kan skilja sig kraftigt beroende på gruppen och dess sammansättning. Målen tilldelas från ännu högre chefer och våra respondenter förklarar att de inte kan göra så mycket åt vad det är de tilldelas: *“Men här blir vi ju mer tilldelade i målen och kan inte riktigt vara med och påverka det.”* (BC1). Respondenten menar att detta kan vara en brist i mätverktygens användning, även om man som chef kan styra mer över vilken grupp anställda man har. Hen upplever att mätverktygen fungerar som bäst när gruppen, och individerna däri, kan vara med och påverka sina mål, men även att detta inte alltid är genomförbart.

I industriföretaget upplevs målen mer genomgående positivt hos de anställda. En av respondenterna exemplifierar genom att ta upp regelbundna möten med chefen, och förtydligar att det då sällan fokuseras mest på siffror. Istället tas det upp vilka projekt som är igång och vilka som är kommande, samt vilka medarbetare som ska vara delaktiga. De siffror som tas upp är mer övergripande och upplevs som tydliga från de anställda, samt att det är enkelt att förstå hur man bidrar till dem. Detta upplevs som motiverande för den anställda och den tydliga strategin genomsyrar gruppen. *Alltså, jag känner ju ändå att jag vill bidra till de här siffrorna.* (IA1)

En annan central aspekt som tas upp av de anställda i industriföretaget är möjligheten att kunna styra själv över sina arbetsuppgifter. Eftersom målen i företaget inte är individuella utan mer övergripande på grupp- och sektionnivå, kan de anställda röra sig mellan projekt enklare. En respondent exemplifierar: *“Ja, nu är jag nöjd med de arbetsuppgifterna jag har, men det känns ju bra att veta, att, vill jag jobba med något annat, så kan jag göra det.”* (IA1). Eftersom att det utsatta målet främst är baserat på sektionens intäkter kontra kostnader tillåts de anställda flytta mellan grupper och de får möjligheten att lära sig nya aspekter med

jobbet, något som beskrivs som starkt uppskattat hos de anställda. Med den här upplevda friheten känner respondenterna sig trygga i att ta sig an nya projekt inom företaget. En respondent beskriver det till och med som det bästa med att jobba i företaget: *“Det bästa är ändå, att man känner att de litar på en, och då känner man sig mer självsäker i sitt arbete”* (IA2)

En av de mest centrala aspekterna som tas upp kontinuerligt av respondenterna, är hur arbetet med målen påverkar en själv. Vi ser detta som en önskad autonomi, där det man gör som anställd påverkar ens egna siffror och framtida arbetsmöjligheter. Vi ser i bank- och försäkringsföretaget att det kan finnas en avsaknad av detta. Det som lyfts av respondenterna visar en upplevelse där siffrorna och målen inte gynnar en själv, en upplevelse som genomgående beskrivs med negativ klang. Detta kan ställas emot respondenterna i industriföretaget, som beskriver hur de känner sig sedda och att de har tilliten och möjligheten att göra något nytt. Detta upplevs avsevärt mer positivt, vilket går i linje med teorin. Med tolkningen att bank- och försäkringsföretaget målsättning ter sig mer transaktionellt, upplever de anställda att de inte har någon större gynning av mätverktygen.

Upplevelsen i bank- och försäkringsföretaget går även att tolka som en sorts illusion av transparens. Det tillhandahålls en stor mängd data för de anställda, de kan se hur det har gått med målen vecka efter vecka, samt över längre perioder. Samtidigt upplever de att det inte alltid är tydligt hur arbetet med målen faktiskt hjälper dem. Det kan även ses som en variant av DRIP-syndromet, där information som kan hjälpa anställda att förstå syftet bakom mätverktygen inte landar. Den stress som upplevs av respondenter och enligt det fackliga ombudet, många andra i företaget, skapas till stor del av målsättningen.

Vidare finns det även positiva aspekter i bank- och försäkringsföretaget, där målen upplevs som motiverande till viss del och i vissa perioder. När man som anställd når målen beskrivs det som en morot för att bland annat nå löneförhöjningar, något som även det är kopplat till att vilja göra det bättre för sig själv. I dessa fall fungerar mätverktygen i samklang med både syftet och möjliga konsekvenser. Dessa delar tar kontexten i beaktande och mynnar ut i att både chef och anställd avnjuter mätverktygens positiva sidor. Detta tillåter oss att belysa mätverktygens mångsidighet och även hur viktigt det kan vara med den individualistiska aspekten. Ett och samma genomförande kan ha positiva konsekvenser i vissa fall och vissa perioder, medan det i ett annat scenario kan ha ett annat utfall för samma person. I Behns syften ser att motivation och förbättring uppkommer. Det vi ser från respondenterna är att detta fungerar när de anställda förstår hur målen gynnar dem och inte bara arbetsgivaren. När det fungerar upplever de anställda motivation att prestera, vilket enligt både teorin och chefsrespondenterna är några av huvudsyftena bakom mätverktygens användning.

5. Diskussion

Användning av mätverktyg i relation mellan chef och anställd är komplex eftersom det inte enbart handlar om siffror och data, utan om hur dessa verktyg tolkas och kommuniceras. Att jobba mot mål och siffror skapar tydlighet i vardagen men en chef som fokuserar allt för mycket på kvantitativa mål riskerar att missa den mänskliga dimensionen av ledarskap. Vi ser att mätverktygen används av cheferna med syftet att öka prestationen och kartlägga arbetsuppgifterna hos de anställda. Detta fungerar som bäst när de anställda upplever att det gynnar båda parterna. När de, som i bank- och försäkringsföretaget, upplever att det istället blir ett stressmoment eller inte genererar något bra för dem medförs då negativa aspekter. Den sortens användning av mätverktyg som finns i industriföretaget tillåter istället mer autonomi och upplevs fungera väl av både chefer och anställda.

Det här kan jämföras med den tidigare studien av McCabe, som även den utfördes på en bank. I både den och vår studie återfinns mål som uppges påverka stress och välmående hos de anställda. I McCabes studie beskrivs det hur ledningen använder mätverktygen för att minska risken med mänskliga faktorer. Utifrån vår studie kan vi säga att just dessa mänskliga faktorer kan vara viktiga för att mätverktygen ska gynna både chefer och anställda. I båda studierna upplever anställda att de förminskas till en siffra och alienation är ett återkommande tema. Detta ser vi däremot inte på samma sätt i industriföretaget, som väljer att använda färre mätverktyg och tillåter anställda att arbeta mer fritt, till exempel genom att byta projekt. Där känner sig anställda sedda och uppskattar friheten med arbetssättet. Det kan tolkas som en väl fungerande transparens, där både cheferna och de anställda förstår vad de har att vinna med tillvägagångssättet. Detta kan även ses som motsatsen till en illusion av transparens. Det är tydligt för de anställda vad de kan göra för att lära sig mer och förbättras till arbetsplatsen, och användningen av mätverktygen visar hur väl de har utfört sitt jobb utan att medföra större nivåer av stress. Denna sorts transparens tydliggör vad de olika parterna förväntar sig av varandra, men även vilka möjligheter den anställda har att vidareutveckla sig.

Ett av syftena med att använda mätverktyg är enligt cheferna att försäkra sig att deras anställda gör rätt saker. I båda företagen upplever cheferna att det här fungerar väl och att de med rätt verktyg får en överblick över deras anställdas åtaganden. Men de anställda i bank- och försäkringsföretaget synliggör ett problem som kan vara relevant för serviceföretag i allmänhet. Det som mäts och finns mål kring, är inte alltid det som kunden faktiskt vill ha. Alla anställda i bank- och försäkringsföretaget som medverkar i studien menar att kunden är det viktigaste för dem, att kunden får en trygg rådgivning som de kan känna sig säkra med. Samtidigt menar flera av dem att det som de har målsättning kring inte alltid berör dessa aspekter och att det kan finnas perioder där de har gjort ett väl utfört jobb men inte nått målen. Detta kan jämföras med studien av Manley och Williams, där rugbyspelarna upplevde hämmad kreativitet på grund av den hårda mätningen och övervakningen. Om en anställd eller spelare behöver ta beslutet att försöka nå målet eller göra det den själv anser är bäst, har något gått förlorat under processens gång. Detta kan omfatta mätverktygens utformning eller

informationen som ska förklara varför målen finns. I bank- och försäkringsföretagets fall kan det vara bådadera.

Det här belyser även svårigheten som chef att bemöta både kvantitativa och kvalitativa aspekter på arbetsplatsen. Om mätverktyg ska agera både kompass och informatör finns det stor risk att syftet med mätverktyget inte uppfylls, och att de inte mottas med trovärdighet från de anställda. Vår studie visar att det från båda hållen upplevs fungera bäst när det finns tillit och samförstånd mellan parterna. Om detta inte återfinns hos de anställda visar det sig att risken för stress kan öka och motivationen att göra bättre ifrån sig hämmas. Det kan jämföras med studien av Gstraunthaler och Piber där museumsanställda inte upplevde att konstnärliga aspekter fångades upp av implementerade mätverktyg. På ett liknande sätt ser vi att de kvalitativa aspekterna av ett kundmöte är svårfångade i bank- och försäkringsföretaget. Detta fungerar till viss del eftersom det finns ett tydligt samförstånd mellan chefer och de anställda att målen inte alltid är det viktigaste. Men detta kan bli motsägelsefullt då det finns en upplevd stress hos anställda när de då inte når målen, trots att de själva anser sig ha gjort ett bra jobb.

Tillsammans säger detta att mätverktyg fungerar som absolut bäst när helheten tas i beaktande. Som chef krävs det att du efter implementering av mätverktyg har en kontinuerlig dialog för att kunna förstå dina anställda och tillgodose deras behov. Syftet bakom användningen liknar sig i studiens båda företag, men utfallet blir olika beroende på vad som sker efter. I både tidigare studier och denna ser vi att transparens och tillit är viktiga aspekter, och kanske framförallt kring vad de som utsätts för mätverktyg upplever. Det bakomliggande syftet med användningen är bland annat ökad prestation, ett utfall som sker när den anställda upplever att prestationen även gynnar en själv. I både vår studie samt de tre tidigare studierna ser vi att syftena bakom mätverktygens användning inte alltid uppfylls. När de anställda inte upplever målen som realistiska eller relevanta blir konsekvensen istället negativ. För att transparens ska nå de anställda behöver de känna sig sedda och det behöver finnas tillit till både ledningen och själva mätverktygen. Det här kräver mycket från chefshåll i form av kommunikation till de anställda. Om detta utförs på ett bra sätt kan de båda parterna arbeta i symbios, på så sätt att alla involverade förstår den bakomliggande anledningen och att alla upplever positiva aspekter med användningen.

6. Slutsats

Sammanfattningsvis visar den här studien det komplexa med användningen av mätverktyg. Det är inte något som per automatik passar alla berörda i organisationen och olika individer i samma grupp kan ha olika reaktioner. Chefer och ledning upplever att mätverktygen har ett legitimt och användbart syfte i organisationen. De upplever det som positivt att ha möjligheten att kartlägga sina anställda och kunna identifiera förbättringsområden. Genom mätverktygens användning upplever de även att de kan hjälpa sina anställda att utvecklas på arbetsplatsen. Dessa aspekter går i linje med den teoretiska diskussionen, men kanske främst i

en aspekt. I båda organisationerna är mätverktygen ett effektivt verktyg för kontroll från chefernas håll. De två företagen har olika nivåer och bredd på mätverktygen, men i slutändan blir kanske den största konsekvensen att cheferna lätt kan se exakt vilka anställda som gör bra ifrån sig, eller inte. Både chefer och anställda upplever att mätverktygen fungerar som bäst när det sker med transparens och samförstånd. Det krävs tillit både mellan chef och anställd men även till själva mätverktygen för att detta ska bli utfallet. Om mätverktygen implementeras med helhet och kontext i beaktande har organisationer mycket att vinna med dess användning.

Utifrån ett chefsperspektiv framgår att mätverktyg inte bara används för att skapa transparens och öka prestationen, utan även för att stödja medarbetarnas utveckling. Nyckeln ligger i hur verktygen implementeras, kommuniceras och balanseras med dialog och tillit. Att använda sig av mätverktyg handlar inte enbart om att följa siffror utan också att förstå de mänskliga dimensionerna i organisationen. När chefer kombinerar mätning med dialog, anpassning och stöd upplevs det som ett effektivt hjälpmedel för att både nå organisatoriska mål samtidigt främja medarbetarnas välmående och prestation. Tillit till chefer står som en avgörande faktor för hur mätverktyg upplevs och att integrera mätverktygen i ett modernt och kommunikativt chefskap som främjar både prestation och arbetsglädje är en utmaning för chefer. Lyckas de kan organisationen skapa en arbetsmiljö där mätning upplevs som meningsfull och utvecklande för de anställda i sina roller, samtidigt som det gynnar organisationen i sin helhet.

Men studien visar även att den transparens som chefer vill förmedla inte alltid når de anställda på det uttänkta sättet. Flera anställda upplever att mätverktygens användning inte bidrar till deras egen gynning, samt att det finns en diskrepans mellan det som utförs och det som mäts. Trots all data som samlas in om dem saknar de information som tydliggör hur den faktiskt används till deras fördel. Ibland kan även dessa mätverktyg kännas pressande och irrelevant kopplade till anställdas arbetsinsats, då ett ensidigt fokus på kvantitativa mål kan skapa stress och minska meningsfullheten i arbetet, särskilt när viktiga aspekter som kundnöjdhet och kvalitativa aspekter förbises. Vi ser motsatsen i industriföretaget, där de anställda tillåts en högre grad av frihet och en större upplevd autonomi. Mätverktyg spelar även en viktig roll i att strukturera och styra arbetsuppgifter. Även här är transparensen viktig, och upplevs som mer välfungerande av de anställda. De anställda upplever att mätverktyg fungerar som en tydlig struktur för arbetet och ger en vägledning om vad som förväntas. Kontexten är tydlig och de anställda förstår hur de själva kan utvecklas och vilka eventuella förbättringsområden de kan jobba med, i denna aspekt återfinns ingen illusion av transparens. Studiens största bidrag relaterar till just dessa aspekter. Mätverktygens effekt vilar till största del på hur de upplevs av de anställda, och främst hur de anställda ser sig själva gynnas av dem. När det fungerar väl agerar mätverktygen som en riktpinne för de anställda, som de kan använda för att växa som medarbetare och förbättra sitt arbetssätt. Detta kräver tydlighet och transparens från chefshåll, något som bevisligen är svårt när samma mätverktyg ska fungera väl för många olika individer.

6.1 Studiens begränsningar

Studien är begränsad av kursens omfång och dess utsatta tidsspann. Med en annan tidsram hade studien kunnat intervjua fler respondenter och utföra en ännu mer djupgående fallstudie. Urvalet av respondenter hade på så sätt kunnat bli mer utspjitt och tillföra andra sorters data till studien. Det ska även nämnas att studien inte har kunnat fånga upp personer som har haft en sådan negativ upplevelse med mätverktygens användning att de har avslutat sin anställning på företaget. Hade dessa personer medverkat i studien hade resultatet kunnat bli annorlunda. Vidare är studien begränsad till med vad den tillför, på det sätt att det inte går att dra generaliserbara slutsatser utifrån den. Studiens syfte är att undersöka hur upplevelserna med mätverktyg ser ut inom serviceorganisationer, med dessa två företag som exempel. Men det går inte att anta att alla andra serviceorganisationer hade lett till samma resultat, utan detta är endast ett exempel som kan visa vilka tendenser som finns hos chefer och anställda.

6.2 Förslag till framtida forskning

För att djupdyka i detta problem anser vi att studier som sträcker sig över ett längre tidsspann hade varit intressant. Till exempel en longitudinell fallstudie på ett eller ett par företag hade kunnat visa vilka långsiktiga konsekvenser användningen av mätverktyg kan ha på upplevelser hos chefer och anställda. Detta hade även kunnat fånga och följa upp personer som har mer negativa upplevelser och kanske väljer att avsluta sin anställning, för att få en bredare insikt i ämnet. Vi tror även att det hade kunnat vara effektivt att involvera det fackliga mer i en framtida studie. Detta hade kunnat vidareutveckla frågor kring stress och anställdas välmående i samband med användningen av mätverktyg.

Vidare ser vi frågan kring det moderna ledarskapet som ett intressant ämne och uppmanar till vidare studier kring detta. I dagens samhälle är det fler som arbetar på olika sätt, bland annat hemifrån eller kontorshotell. Hur kan då mätverktyg användas av ledare för att fortsatt utöva kontroll över de anställda, och vidare forskning kan undersöka hur effektivt detta är på arbetsplatser som inte längre har fysisk närvaro.

7. Källförteckning

- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3:e upplagan. Studentlitteratur.
- Aspers, P. (2013). *Etnografiska metoder*. 2:a upplagan. Liber
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. 3:e upplagan. Studentlitteratur
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, 63(5), 586-606.
- Björk, L. (2017). *Mätningar leder till stress och sämre resultat*. Kollega. <[Länk](#)> [Hämtad 2024-12-20]
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <[Länk](#)>
- Broadbent, J. (2007). If you can't measure it, how can you manage it? Management and governance in higher educational institutions. *Public Money and Management*, 27(3), 193-198.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:a upplagan. Liber
- Collis, J., & Hussey, R. (2021). *Business research: a practical guide for undergraduate & postgraduate students*. 5:e upplagan. Macmillan Education.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, 23(2), 79-119.
- Grensman. (2013). *Tolkning och perspektiv – hermeneutisk epistemologi*. Hämtad [2024-12-08] <[Länk](#)>
- Grey, C. (2008). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Studentlitteratur.
- Groen, B. A., Wouters, M. J., & Wilderom, C. P. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management accounting research*, 36, 51-66.

Gstraunthaler, T., & Piber, M. (2007). Performance measurement and accounting: Museums in Austria. *Museum Management and Curatorship*, 22(4), 361-375.

Hansen, H. K. (2015). Numerical operations, transparency illusions and the datafication of governance. *European Journal of Social Theory*. 18(2), 203-220.

Jacobsen, D. I. (2017) *Vad, Hur och Varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. 2:a upplagan. Studentlitteratur.

Justesen, L. Mik-Meyer, N. (2011) *Kvalitativa metoder – från vetenskapsteori till praktik*. Studentlitteratur.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur.

Manley, A., & Williams, S. (2022). ‘We’re not run on Numbers, We’re People, We’re Emotional People’: Exploring the experiences and lived consequences of emerging technologies, organizational surveillance and control among elite professionals. *Organization*, 29(4), 692-713.

Mannion, R., & Braithwaite, J. (2012). Unintended consequences of performance measurement in healthcare: 20 salutary lessons from the English National Health Service. *Internal medicine journal*, 42(5), 569-574.

McCabe, D. (2016). Numericalizing the other: A critical analysis of a strategy discourse in a UK bank. *Organization*, 23(4), 525-549.

Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11, 327–344. doi:10.1080/13645570701401305 Link [Hämtad: 2024-10-07]

Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. OUP Oxford.

Power, M. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human relations*, 57(6), 765-783.

Svensson, P och Ahrne, G. (2015). *Handbok Kvalitativa metoder*. 3:e upplagan. Liber.

Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. 2:a upplagan. John Wiley & Sons.

Vetenskapsrådet. (2024) *God forskningsсед 2024*. Tillgänglig på: <[Länk](#)>

8. Bilagor

8.1 Intervjumall Chef

Ständig följdfråga: kan du ge ett exempel på det? Berätta mer, vi vill förstå.

Del 1: Introduktion

1. Hej! Berätta om din roll i företaget?
2. Vad lockade dig till det här företaget? Hur länge har du haft din nuvarande roll?

Del 2:

1. Hur skulle du beskriva samspelet mellan dig som chef och anställda?
 - a. Hur ser kommunikationen ut mellan dig och dina anställda? kring uppföljning/nya projekt?
 - b. Hur ofta och på vilka sätt har ni avstämningar?
2. Vilka verktyg använder du som chef för att veta vad de anställda gör? (Kan behöva omformuleras)
3. Hur används dessa verktyg i den dagliga avstämningen?
 - a. (Om mätverktyg ännu inte tagits upp): Använder ni någon form av siffror eller mätverktyg för uppföljning, i ditt dagliga arbete?
 - b. Vad är det som mäts/följs upp, hur går det till?
4. Hur ser medarbetarsamtal med enskilda anställda ut?
 - a. Hur ser det ut när anställda ger respons i dessa enskilda samtal? Vem tar del av responsen? ?
5. Finns det något system som fångar signaler kring brister eller missnöje bland anställda?
6. Har ni en gemensam företagsstrategi som sätts på högre nivå eller delas ansvaret ut genom företaget med möjlighet för cheferna att göra mer individuella val?
7. Om det verkar som att mål ej kommer att nås eller att kvalitetskraven inte uppfylls, hur agerar man för att motverka det?
 - a. Vilka brister ser ni på det nuvarande mätverktyget? Hur vill ni förbättra den?

Vad är det bästa och sämsta med mätningen/uppföljningen av medarbetarnas arbete och prestationer?

8.2 Intervjumall Anställd

Del 1: Introduktion

1. Hej! Vad är din roll i företaget? Vad lockade dig till det här företaget?
2. Hur länge har du haft din nuvarande roll?

Del 2:

3. Hur skulle du beskriva samspelet mellan dig som anställd och din chef?
4. Hur ser kommunikationen ut kring uppföljning/nya projekt?
5. Hur utvärderas du inom din roll?
6. Berätta om målsättningar och mätning av uppföljningen av mål hos er. Vilka siffror används och hur tas de fram?
7. Hur påverkar det din prestation i arbetet?
 - a. Hur påverkar det din upplevelse av och trivsel på arbetet?
 - b. Berätta om relationen mellan det som tas upp av din chef och vad du faktiskt tillför på arbetsplatsen?
8. Berätta om stödet som du får av din chef för att uppnå dina personliga mål?
9. Vad värderar du mest i ditt arbete? ta denna sen?

Vad är det bästa med uppföljningen och mätningen av ditt arbete och prestation? Vice versa, vad är det sämsta?