



Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Är det enda nyckeltalet vi bryr oss om patienten?

En kvalitativ studie om hur olika yrkesroller uppfattar KPI:er i en samhällskritisk bransch

Laura Hamari

Nargiz Qazi

Antal ord: 13 146

Grupp: 84

Handledare:

Åsa Friberg

Examensarbete

SEMK65 och LGMK65

VT 2026

Förord

Denna kandidatuppsats är skriven som ett avslutande moment på kandidatprogrammet Service Management på Lunds universitet. Vi vill tacka alla respondenter som har medverkat i denna studie, samt att vi har getts möjlighet att vara på plats och se det samhällsviktiga arbetet. Utan dessa personer hade detta arbete inte varit möjligt att genomföra. Samtidigt vill vi även tacka vår handledare Åsa Friberg.

Laura Hamari & Nargiz Qazi

Helsingborg, juni 2026

Sammanfattning

Denna kandidatuppsats undersöker hur KPI:er (Key Performance Indicators) uppfattas och används inom svensk farmaceutisk verksamhet. I takt med att prestationsmätning fått en allt större betydelse inom samhällskritiska verksamheter har KPI:er blivit centrala verktyg för styrning, uppföljning och kvalitetssäkring. Tidigare forskning har främst fokuserat på KPI:ers funktion som styrinstrument och deras betydelse för kontroll och verksamhetsutveckling. Samtidigt är kunskapen fortfarande begränsad kring hur KPI:er uppfattas och används av olika yrkesroller inom svensk farmaceutisk verksamhet.

Syftet med studien är därför att undersöka hur KPI:er uppfattas och används inom svensk farmaceutisk verksamhet, med särskilt fokus på hur synen på KPI:er skiljer sig mellan olika organisatoriska nivåer och yrkesroller samt vilka önskade och oönskade effekter prestationsmått kan medföra i det dagliga arbetet.

Studien bygger på en kvalitativ metod där fjorton semistrukturerade intervjuer genomfördes med respondenter från olika organisatoriska nivåer inom en svensk farmaceutisk verksamhet. Urvalet inkluderade nationell chef, regionchef, enhetschefer samt operativt arbetande medarbetare såsom farmaceuter och assistenter. Analysen utgår från tidigare forskning om prestationsstyrning, insamlade empirin, organisatoriska nivåer och KPI:er.

Resultatet visar att KPI:er uppfattas olika beroende på organisatorisk nivå, yrkesroll och praktiska arbetsuppgifter. Ledningsnivåer beskriver KPI:er som viktiga verktyg för uppföljning, planering och kontroll, medan operativa medarbetare i större utsträckning kopplar prestationsmått till administrativ belastning, ökad kontroll och ett växande fokus på produktion och statistik. Studien visar samtidigt att samtliga yrkesroller betonar kvalitet och patientsäkerhet som centrala delar av verksamheten, även om prestation definieras och prioriteras på olika sätt.

Analysen visar även att KPI-system och standardiserade rutiner inte ensamma räcker för att verksamheten ska fungera i praktiken. Arbetet är i hög grad beroende av erfarenhetsbaserad och personbunden kunskap, där medarbetare och chefer kontinuerligt behöver tolka, anpassa och omsätta organisatoriska mål till praktiska arbetsflöden. Studien synliggör därmed ett återkommande glapp mellan den formella prestationsstyrningen och verksamhetens operativa verklighet.

Sammantaget visar studien att KPI:er kan bidra till struktur, uppföljning och kvalitetssäkring, men samtidigt riskerar att skapa ett ökat fokus på mätbara prestationer framför professionella bedömningar, patientsäkerhet och verksamhetens praktiska komplexitet.

Nyckelord: KPI:er, prestationsstyrning, prestationsmätning, farmaceutisk verksamhet, patientsäkerhet, organisatoriska nivåer, kvalitativ studie.

1. Inledning	5
1.1 Problemformulering	6
1.2 Syfte och forskningsfrågor	7
1.3 Avgränsning	8
2. Teori	9
2.1 KPI:er som prestationsmått och styrinstrument	9
2.2 Typer av KPI:er och kvalitetsrelaterade prestationsmått	10
2.3 Organisatoriska nivåer och uppfattningar om KPI:er	12
2.3.1 Ledningens perspektiv på KPI:er	12
2.3.2 Mellanchefers roll i relation till KPI:er	13
2.3.3 Medarbetares upplevelse av KPI:er	14
2.4 Hur prestationsmätning och KPI:er påverkar beteende, motivation och handlingsutrymme	15
2.5 Begränsningar och oönskade effekter	16
3. Metod	18
3.1 Kvalitativ och abduktiv forskningsansats	18
3.2 Semistrukturerade intervjuer	19
3.3 Urval och rekrytering	20
3.4 Genomförandet av intervjuer	21
3.5 Bearbetning av data	22
3.6 Etiska antagande	23
3.7 Metodkritik och studiens trovärdighet	24
4. Analys	26
4.1 KPI:er och prestationsmått i verksamheten	26
4.2 Kunskapslucka mellan uppföljning och operativ verklighet	30
4.3 Kvalitet och patientsäkerhet i relation till effektivitet	33
4.4 System, teknik och administrativ belastning	37
4.5 Informellt lärande och operativ översättning av styrning	40
4.6 Ledarskapets betydelse för uppföljning och motivation	43
5. Slutsats	46
6. Diskussion	48
6.1 Förslag till vidare forskning	50
7. Källförteckning	51
Bilagor	55

1. Inledning

I moderna organisationer har prestationsmätning fått en allt mer central roll i takt med ökade krav på effektivitet, kvalitet, transparens och ansvarsskyldighet (Teymourifar 2026, s. 1). Prestationsmätning möjliggör för organisationer att följa upp måloppfyllelse, identifiera avvikelser samt analysera hur verksamheten presterar (de Waal & Kourtit 2013, s. 447). Samtidigt visar forskningen att prestationsmätning inte enbart handlar om att mäta och följa upp data, utan även kan påverka människors tankar, beslutsfattande och samarbete i organisationen (Waśniewski 2021 s. 3310-3312). Inom både privat och offentlig sektor används prestationsmätning för att följa upp resultat, styra resurser och skapa underlag för beslut och verksamhetsutveckling. När prestationsmått används för planering, uppföljning och prioritering blir det en del av prestationsstyrningen. Prestationsstyrning kan därmed förstås som en löpande process där mätning används för att påverka organisatoriska beslut och operativa handlingar (Rao & Chawla 2024, s.3 ; Tarakci, Heyden, Rouleau, Raes & Floyd 2023, s. 1664).

För att möjliggöra prestationsstyrning används nyckeltal, eller Key Performance Indicators (KPI:er), för att konkretisera strategiska mål genom att översätta övergripande målsättningar till mätbara indikatorer och uppföljningsbara resultat (Jääskeläinen & Luukkanen 2017, s.479). Därigenom fungerar de som styrinstrument för att analysera verksamheter, kommunicera organisatoriska prioriteringar och utvärdera prestationer i relation till organisationens mål (Pfister, Jack & Darwin, 2017 s. 140).

Utformningen av KPI:er varierar dock beroende på verksamhetens mål, organisatoriska förutsättningar och vilka prestationsdimensioner som prioriteras (Teymourifar 2026, s. 2). Prestationsmått kan vara både finansiella eller icke-finansiella och utformas utifrån process- eller resultatorienterade principer med fokus på effektivitet, kvalitet, säkerhet och produktivitet. Inom säkerhetskritiska verksamheter används prestationsmått inte enbart som ekonomiska styrmedel, utan även som mekanismer för att säkerställa kvalitet, regelefterlevnad och patientsäkerhet (Teymourifar 2026, s. 2). Mot denna bakgrund har prestationsmätning fått en

framträdande roll inom läkemedels- och vårdsektorn, där verksamheter präglas av högt ställda krav på tillförlitlighet, dokumentation och säkerhet.

1.1 Problemformulering

Inom läkemedelsindustrin används kvalitetsmått för att följa upp kvalitetssystem, stödja kontinuerliga förbättringsprocesser samt säkerställa regelefterlevnad genom hela produktions- och distributionskedjan (Kumar & Jha 2016, s. 25285). Även inom sjukhusfarmaceutiska verksamheter används KPI:er för att följa upp och säkerställa kvalitet inom läkemedelshantering samt patientsäkerhet (Cossart, Canning, Yong & Freeman 2024, s. 1). Men i andra sidan visar tidigare forskning motstridiga resultat kring vilken betydelse KPI:er har för medarbetare inom farmaceutisk verksamhet. I vissa sammanhang upplevs prestationsmått som meningsfulla och stödjande, medan KPI-relaterade arbetsuppgifter i andra fall kopplas till ökad arbetsbelastning och lägre arbetstillfredsställelse (de Waal & Kourtit 2013, s. 447).

Forskningen indikerar samtidigt att många KPI:er är lokalt utvecklade, processorienterade och metodologiskt svaga, vilket kan begränsa deras användbarhet för benchmarking, ansvarsutkrävande och strategiskt beslutsfattande (Magedanz et al. 2026, s. 2). Vidare finns det kritik mot att KPI:er inom farmaceutiska verksamheter fokuserar på processbaserade indikatorer snarare än resultatorienterad mått (Cossart et al. 2024, s. 12). En möjlig förklaring är att kvalitet och patientsäkerhet utgör komplexa och mångdimensionella fenomen som är svåra att fånga genom enskilda och standardiserade indikatorer (Ferreira de Souza, Fernandes, Rotta, Visacri & Lima 2024, s. 2; Smith, Mossialos, Papanicolas & Leatherman 2010, s. 30–33).

Den svenska farmaceutiska sektorn har under de senaste två decennierna genomgått betydande förändringar. Fram till 2009 reglerades marknaden genom det statliga apoteksmonopolet, men i samband med omregleringen öppnades marknaden för konkurrens och nya aktörer kunde etableras (Apoteket, u.å.). Omregleringen bidrog till ökad tillgänglighet, men även till högre krav på effektivitet, konkurrenskraft och organisatorisk styrning. Prestationsmätning och användningen av KPI:er har mot denna bakgrund fått en allt större betydelse inom farmaceutisk verksamhet, där organisationer samtidigt behöver balansera kostnadseffektivitet med höga krav på kvalitet, patientsäkerhet och professionellt ansvar.

Trots att tidigare forskning har behandlat KPI:er inom farmaceutiska kontexter finns fortfarande begränsad kunskap om hur prestationsmått förstås, tolkas och används av olika yrkesroller och organisatoriska nivåer inom svensk farmaceutisk verksamhet. En stor del av den befintliga forskningen har dessutom genomförts i internationella sammanhang. Det skapar ett behov av ökad förståelse för hur prestationsmätning används inom svensk farmaceutisk verksamhet, där organisatoriska och regulatoriska förutsättningar kan skilja sig från andra kontexter. Syftet med uppsatsen är att skapa förståelse för hur KPI:er uppfattas av olika yrkesroller och organisatoriska nivåer inom svensk farmaceutisk verksamhet, samt vilka önskade och oönskade effekter de kan medföra. Studien bidrar därmed med ökad kunskap om hur prestationsmätning och KPI:er används i praktiken och hur de påverkar arbetssätt, organisatoriska processer och verksamhetsutveckling.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att undersöka hur KPI:er uppfattas och används inom svensk farmaceutisk verksamhet. Studien fokuserar särskilt på hur synen på KPI:er skiljer sig mellan olika yrkesroller och organisatoriska nivåer samt hur prestationsmått relateras till kvalitet, patientsäkerhet och det praktiska arbetet i verksamheten. Vi använder oss av nedanstående forskningsfrågor för att undersöka syftet:

1. *Hur uppfattas KPI:er av olika yrkesroller inom organisatoriska nivåer i svensk farmaceutisk verksamhet?*
2. *Vilka önskade och oönskade effekter kan KPI:er medföra?*

1.3 Avgränsning

Föreliggande studie har avgränsats till en regional svensk farmaceutisk verksamhet, inom en samhällskritisk bransch där kvalitet, effektivitet och patientsäkerhet utgör centrala verksamhetsaspekter. Studien fokuserar på hur KPI:er och nyckeltal uppfattas inom organisationen av olika yrkesroller och organisatoriska nivåer. Urvalet har avgränsats till en verksamhetschef, en regionchef, tre enhetschefer samt operativt arbetande medarbetare utan ledningsansvar.

Studien behandlar inte hela den svenska farmaceut- eller läkemedelsbranschen och syftar inte till att jämföra olika verksamhetsformer. Däremot kan respondenternas tidigare erfarenheter från andra verksamheter användas som kompletterande kontext, när dessa erfarenheter bidrar till att fördjupa förståelsen av hur KPI:er förstås tolkas och upplevs i den studerade verksamheten. Vidare undersöker inte studien på KPI:ers tekniska konstruktion eller statistiska tillförlitlighet, utan på hur prestationsmått uppfattas och används i praktiken av olika yrkesroller och vid olika organisatoriska nivåer.

2. Teori

Detta kapitel presenterar studiens teoretiska utgångspunkter kring prestationsstyrning och KPI:er. Kapitlet behandlar KPI:er som prestations- och styrmått, hur de används på olika organisatoriska nivåer samt hur de relaterar till kvalitet, patientsäkerhet och det praktiska arbetet i verksamheten. Vidare behandlas motivation, organisatoriska utmaningar och oönskade effekter kopplade till användningen av KPI:er. Teorikapitlet syftar därmed till att skapa ett analytiskt ramverk för att förstå hur KPI:er uppfattas och används inom svensk farmaceutisk verksamhet.

2.1 KPI:er som prestationsmått och styrinstrument

Key Performance Indicators (KPI:er) kan förstås som en uppsättning prestationsindikatorer, även benämnda prestationsmått, som gör det möjligt för organisationer att översätta strategiska mål till mätbara indikatorer och därigenom följa upp hur väl verksamheten presterar i relation till uppsatta mål och vid behov vidta korrigerande åtgärder (van de Ven, Machado, Athanasopoulou, Aysolmaz & Turetken 2023, s. 754; de Waal & Kourtiti 2013, s. 447). KPI:er kan därmed förstås som en brygga mellan övergripande mål och operativ verksamhet, där mätning används som ett verktyg för styrning, kontroll och verksamhetsutveckling.

Som en del av organisationens prestationsstyrning används KPI:er för att planera, följa upp och utveckla verksamheten. Rao & Chawla (2024, s. 4) beskriver prestationsstyrning som ett samspel mellan planering, genomförande, uppföljning och utveckling, där prestationsmått används för att stödja organisatoriska beslut och förbättringsarbete. Prestationsstyrning kan därmed inte förstås som en enbart teknisk eller linjär process, utan formas även genom organisatoriska förutsättningar, aktörer och praktisk användning (Waśniewski 2021, s. 3312).

KPI:ers funktion och användning varierar samtidigt mellan olika organisatoriska nivåer beroende på vilka mål och behov som prioriteras inom verksamheten. På strategisk nivå används KPI:er främst för att följa upp övergripande mål och externa krav, medan de på taktisk nivå används för resursfördelning och prestationsuppföljning. På operativ nivå används prestationsmått främst för att följa arbetsprocesser och verksamhetens prestation (van de Ven et al. 2023, s. 757). Mätning

är således inte en passiv representation av vad som sker i verksamheten, utan har en aktiv roll i organisationens uppbyggnad (Pfister et al. 2017, s. 140).

KPI:er används därmed inte enbart för att mäta prestation, utan även för att stödja organisatoriskt beslutsfattande, uppföljning och prioriteringar inom verksamheten. Genom prestationsmått kan organisationer följa utveckling över tid, identifiera avvikelser och rikta utvecklingsåtgärder mot specifika delar av verksamheten (de Waal & Kourtit 2013, s. 448). Forskningen visar samtidigt att prestationsmått riskerar att få begränsad funktion som styrinstrument om de främst används för rapportering snarare än för kommunikation, lärande och praktiskt förbättringsarbete (Olve, Petri, Roy, & Roy 2003, s. 288). Robson (2004, s. 510–511) betonar på liknande sätt att mätning i sig inte leder till förbättring, utan behöver integreras i kontroll- och förbättringsprocesser för att få praktisk betydelse.

2.2 Typer av KPI:er och kvalitetsrelaterade prestationsmått

Tidigare forskning har i stor utsträckning fokuserat på finansiella KPI:er, såsom operativa kostnader och vinstmarginal, samtidigt som senare forskning visar ett växande intresse för icke-finansiella KPI:er eftersom de fångar bredare aspekter av organisatorisk prestation, exempelvis kvalitet och säkerhet (van de Ven et al. 2023, s. 769). Dessa KPI:er kan även förstås utifrån kvalitativa och kvantitativa prestationsmått, där kvantitativa mått avser direkt mätbara indikatorer, exempelvis tid till marknaden, medan kvalitativa mått avser svårämbara aspekter som tjänstekvalitet (van de Ven et al. 2023, s. 764). Även om dessa former av KPI:er skiljer sig åt, utvecklar van de Ven et al. (2023, s. 777) att de ofta används i kombination, där kvantitativa prestationsmått används som grund för att beräkna och bedöma mer övergripande kvalitativa KPI:er.

Forskningen visar samtidigt att kvalitet är ett komplext och mångdimensionellt begrepp som kan vara svårt att definiera och mäta i praktiken. Inom kvalitetsstyrning betonas därför att kvalitet inte enbart handlar om resultat, utan även om processer, säkerhet och kontinuerligt förbättringsarbete (Nordén-Hägg 2010, s. 13–14). Forskningen visar även att kvalitetssystem och standardiserade rutiner inte automatiskt garanterar hög kvalitet, eftersom verksamhetens resultat även påverkas av organisatoriska förutsättningar, arbetsprocesser och personalens praktiska

tillämpning av systemet (Nordén-Hägg 2010, s. 17). Forskning inom klinisk farmaci visar att kvalitetsindikatorer ofta fokuserar på mätbara vårdprocesser och standardiserade aktiviteter, medan vissa patientrelaterade och mer komplexa delar av arbetet är svårare att fullt ut fånga genom prestationsmått (Losier et al. 2021, s. 375–376).

Inom vård- och farmaceutiska verksamheter används KPI:er ofta för att följa upp kvalitet, säkerhet och verksamhetsprocesser. Tidigare forskning har särskilt belyst processrelaterade och resultatrelaterade prestationsmått, där processmått fokuserar på hur arbetet genomförs medan resultatmått avser vilka effekter som uppnås. Forskning betonar samtidigt att dessa mått behöver kombineras för att ge en mer rättvisande och meningsfull bild av verksamhetens prestation (Smith et al. 2010, s. 510). Detta bekräftas även av Ferreira de Souza et al. (2024, s. 2), som visar att kvalitetsindikatorer inom vården kan avse struktur, process eller resultat, men att resultat ofta är svårare att mäta. Magedanz et al. (2026, s. 2) visar samtidigt att många KPI:er inom klinisk farmaci historiskt har varit processorienterade och främst fokuserat på dokumentation av arbetsaktiviteter, medan resultat- och patientorienterad mått varit mindre utvecklade. Författarna betonar därför behovet av mer standardiserade och utfallsbaserad KPI:er som fångar kvalitet, patientsäkerhet och vårdens faktiska effekter bättre.

Nordén-Hägg (2010, s. 16-17) beskriver vidare att kvalitet inom vård och farmaceutisk verksamhet ofta bedöms utifrån struktur, process och utfall, där både organisatoriska system, arbetsprocesser och kontinuerligt förbättringsarbete påverkar verksamhetens kvalitet. Författaren betonar även betydelsen av rapportering av avvikelser, standardiserade rutiner och förebyggande säkerhetsåtgärder i kvalitetsarbetet. Processmått används därmed främst för att följa arbetsflöden, följsamhet till rutiner och riskhantering, medan resultatmått fokuserar på exempelvis avvikelser och utfall kopplade till patientsäkerhet. Inom läkemedelsindustrin omfattar kvalitetsrelaterade KPI:er exempelvis avvikelser, batchfel, produktreklamationer, återkallelser och temperaturavvikelser (Kumar & Jha 2016, s. 25286), vilket visar att prestationsmätning även används för att följa upp kvalitetssäkring, säkerhet och regelefterlevnad genom hela läkemedelskedjan.

2.3 Organisatoriska nivåer och uppfattningar om KPI:er

Tidigare forskning om Key Performance Indicators (KPI:er) har i stor utsträckning fokuserat på prestationsmätningens beteendemässiga och organisatoriska effekter, medan förståelsen för hur KPI:er uppfattas på olika organisatoriska nivåer är mer begränsad. Forskning visar samtidigt att uppfattningar om KPI:er påverkas av bland annat organisatorisk kontext, yrkesroll och verksamhetens prioriteringar (Jääskeläinen & Luukkanen 2016, s. 481; Toor & Ogunlana 2009, s. 231). Mot denna bakgrund blir det relevant att belysa hur KPI:er förstås och tolkas av olika aktörer inom organisationen.

2.3.1 Ledningens perspektiv på KPI:er

Tidigare forskning har i stor utsträckning redogjort för KPI:ers betydelse för ledningen som ett verktyg för att skapa överblick, följa upp verksamhetens utveckling och kommunicera strategiska prioriteringar. Pfister et al. (2017, s. 140) beskriver prestationsmätningar som ett verktyg för högsta ledningen att analysera marknaden, kommunicera strategi samt jämföra resultat och utfall.

Vidare belyser Jääskeläinen och Luukkanen (2016, s. 481) att högre ledningen ofta uppfattar målsättningsprocessen som mer strukturerad, medan mellanchefer i högre grad upplever brister och oklarheter. Detta indikerar att det som ur ledningens perspektiv framstår som tydlig styrning och förväntning, kan upplevas som otydlig, betungande eller svårförståelig på andra nivåer i organisationen. Samtidigt menar Hartmann, Kraus, Nilsson, Anthony & Govindarajan (2020, s. 15) att acceptansen för kontrollpraktiker ökar när ledningen tydligt kommunicerar syftet med resten av verksamheten, vilket synliggör ledarskapets betydelse i prestationsstyrningen. I linje med detta påpekar Ohlig et al. (2020, s. 469) att många chefer upplever målkartor och visualisering som ett tillvägagångssätt för att stärka medarbetarnas processförståelse och delaktighet i verksamheten.

Samtidigt kan ledningens användning av KPI:er även förstås i relation till olika intressen och prioriteringar. Toor & Ogunlana (2009, s.228) betonar att olika intressenter kan ha olika egenintressen, vilket innebär att uppfattningar om framgång kan skilja sig mellan organisationens aktörer.

2.3.2 Mellanchefers roll i relation till KPI:er

Forskning har i stor utsträckning betonat mellanchefers centrala roll i relation till KPI:er och prestationsstyrning. Mellanchefer beskrivs som viktiga aktörer i det strategiska arbetet eftersom de fungerar som aktiva tolkar och medlare mellan ledningens initiativ och den operativa verksamheten (Wowerath 2026, s. 1; Jääskeläinen & Luukanen 2016, s. 481). Detta innebär att mellanchefer inte enbart förväntas implementera ledningens mål, utan även anpassar dem till verksamhetens praktiska förutsättningar. Tarakci et al. (2023, s. 1666) framhåller att mellanchefer bidrar till strategisk förnyelse, samtidigt som de kontinuerligt behöver förhålla sig till organisatoriska krav och påtryckningar.

Tidigare forskning har beskrivit prestationsmått som ett verktyg för mellanchefer att översätta abstrakta visioner till konkreta och mätbara aktiviteter, samt som ett sätt att möjliggöra kommunikation mellan olika nivåer i organisationen (Wowerath 2026, s. 4). Detta synsätt har dock problematiserats i forskningen, Pfister et al. (2017, s. 143) visar att prestationsmått även kan fungera som ett medel för mellanchefer att legitimera sig gentemot högre ledning och därigenom säkerställa organisatoriskt stöd.

Vidare framkommer att prestationsmått inte alltid upplevs som tydliga eller tillräckligt konkreta. I många fall förväntas mellanchefer själva tolka och komplettera befintliga mätetal för att kunna möta ledningens förväntningar, eftersom mål och riktlinjer ofta upplevs som otillräckligt specificerade (Jääskeläinen & Luukkanen 2016, s. 493). Samtidigt visar forskning att prestationsmätning från högre ledning i hög grad tenderar att fokusera på finansiella och mätbara resultat, vilket kan leda till att andra aspekter av verksamheten ges mindre utrymme (Pfister et al. 2017, s. 143; Jääskeläinen & Luukkanen 2016, s. 488).

Digitalisering har ytterligare påverkat mellanchefers roll och bidragit till en förskjutning från mer administrativa uppgifter till en mer tolkande och relationell funktion (Wowerath, 2026, s. 1). Samtidigt har detta medfört ökad komplexitet i arbetet, där mellanchefer behöver balansera administrativa krav med relationella och strategiska uppgifter, vilket enligt Tarakci et al. (2023, s. 1669) kan bidra till ökad stress och psykisk belastning i relation till det strategiska arbetet.

Samtidigt visar forskning att mellanchefer, trots liknande formella positioner, kan ha olika uppfattningar och arbetssätt. Detta förklaras av att de gör individuella tolkningar av prestationsmått, där både formella och informella faktorer spelar in, såsom erfarenhet, kunskap och organisatorisk kontext (Wowerath 2026, s. 10; Jääskeläinen & Luukkanen 2016, s. 491). Detta i sin tur innebär att KPI:er och prestationsmått inte tolkas eller prioriteras enhetligt inom en och samma verksamhet, utan formas av individuella incitament, preferenser och graden av organisatorisk identifikation (Tarakci et al. 2023, s. 1667).

2.3.3 Medarbetares upplevelse av KPI:er

Tidigare forskning visar att medarbetares upplevelser av KPI:er påverkas av hur prestationsmått kommuniceras och används i praktiken. Med medarbetare avses i detta sammanhang anställda som inte innehar ledande eller formella chefspositioner, det vill säga personal på operativ nivå inom organisationen. Forskning har problematiserat användningen av KPI:er, bland annat på grund av bristande förståelse för deras syfte och hur de används i verksamheten. Jääskeläinen och Luukkanen (2016, s. 487) visar att operativ personal ofta upplever osäkerhet kring hur mål sätts och kopplas till det dagliga arbetet, vilket i sin tur kan bidra till en mer negativ inställning till prestationsmätning (Ohlig et al. 2020, s. 468–469). Detta pekar på att KPI:er inte enbart behöver vara mätbara, utan också begripliga och meningsfulla för de medarbetare som berörs.

Inom klinisk farmaci visar Magendanz et al. (2026, s. 2) att prestationsmått ofta fokuserar på aktiviteter och dokumentation, medan patientutfall och professionella bedömningar får mindre utrymme. Detta kan begränsa möjligheten att synliggöra verksamhetens faktiska kvalitets- och säkerhetsarbete. För att förstå medarbetares upplevelser av KPI:er används Adler och Borys (1996) teori om möjliggörande och tvingande formalisering. Författarna beskriver hur formalisering och prestationsmått kan förstås genom två olika logiker som påverkar hur de används och upplevs i organisationer (Adler & Borys 1996, s. 66).

I ett möjliggörande perspektiv används system och rutiner för att skapa tydlighet, förståelse och återkoppling, där medarbetare uppmuntras att förstå logiken bakom regler och mätetal samt arbeta mer självständigt (Adler & Borys 1996, s.73). KPI:er kan därmed fungera som stöd i det dagliga arbetet. I ett tvingande perspektiv används prestationsmått istället främst för kontroll och

uppföljning (Adler & Borys 1996, s. 69). Adler och Borys (1996, s. 71) menar att detta kan göra KPI:er begränsande genom att fokus riktas mot regler och prestation snarare än problemlösning och utveckling. När KPI:er främst används för kontroll riskerar medarbetare dessutom att anpassa sitt beteende efter mätningen istället för verksamhetens faktiska behov, vilket kan leda till att problem döljs snarare än löses (Adler & Borys 1996, s. 71). Bourne, Neely, Platts & Mills (2003, s. 1301) visar även att prestationsmått kan få en social och politisk dimension, där de uppfattas som bedömning snarare än stöd för lärande och utveckling.

2.4 Hur prestationsmätning och KPI:er påverkar beteende, motivation och handlingsutrymme

En central utgångspunkt inom prestationsstyrning är att mätning inte enbart synliggör prestation, utan också formar hur arbete förstås, prioriteras och utförs. Prestationsmått kan därmed rikta uppmärksamheten mot vissa delar av verksamheten och påverka professionella bedömningar och beslut. Detta ligger i linje med Kaplan och Nortons resonemang om att mätning styr organisatoriskt fokus samt Smith et al. (2010, s. 614), som visar hur prestationsmått påverkar professionellt handlande inom hälso- och sjukvård.

Tidigare forskning visar att KPI:er påverkar motivation, autonomi och upplevelsen av handlingsutrymme. När mål och mätning upplevs som otydliga eller svagt kopplade till det dagliga arbetet kan det skapa osäkerhet och påverka inställningen till prestationsstyrning (Jääskeläinen & Luukkanen 2016, s. 487; Ohlig et al. 2020, s. 468–469). Prestationsmått fungerar därmed inte enbart som uppföljning, utan påverkar också hur medarbetare tolkar sitt arbete och vad som anses viktigt i praktiken. Ohlig et al. (2020, s. 462) menar samtidigt att visualisering genom exempelvis målkartor ofta leder till otillräcklig eller icke-motiverande information. Här blir Frey och Jegen (2001, s. 591) relevanta, då de menar att kontrollerande styrning kan minska autonomi och inre motivation, medan stödjande styrning kan stärka engagemang och delaktighet. I farmaceutisk verksamhet framhåller Magedanz et al. (2026, s. 3) dessutom att prestationsmått ofta är process- och aktivitetsfokuserade, vilket riskerar att göra kvalitetsbedömningar och patientsäkerhet mindre synliga.

Samtidigt visar forskning att prestationsmätning också kan få en stödjande funktion när den används för återkoppling och lärande. Smith et al. (2010, s. 614) beskriver exempelvis hur benchmarking och återkoppling kan bidra till ökat engagemang och professionell utveckling. Losier et al. (2021, s. 374) visar dessutom att KPI-relaterade arbetssätt kan stärka arbetstillfredsställelse genom att synliggöra bidraget till verksamheten och öka känslan av mening i arbetet.

Sammantaget framträder prestationsstyrning som ett samspel mellan mätning, återkoppling och organisatoriska tolkningar, där KPI:er kan ha både begränsande och stödjande effekter beroende på hur de används i praktiken.

2.5 Begränsningar och oönskade effekter

Trots att KPI:er kan bidra till struktur och uppföljning visar tidigare forskning flera begränsningar. En central problematik är att mätning inte är neutral, utan påverkar vad som uppmärksammas i organisationen. Detta uttrycks i principen “what gets measured gets managed” (Robson 2004, s. 511), vilket innebär att mätbara aspekter tenderar att prioriteras medan svåråmätbara delar riskerar att nedtonas. Detta stöds även av Ordóñez, Schweitzer, Galinsky & Bazerman (2009, s.8) som påpekar att chefer ofta misslyckas med sina mål eftersom de är för specifika dimensioner av ett problem, där man ofta förbiser de bredare konsekvenserna av sina direktiv.

I komplexa verksamheter kan detta leda till att kvalitativa aspekter som professionellt omdöme, lärande och helhetsbedömningar får mindre utrymme. Robsons (2004, s. 511–512) beskriver kvalitet som mångdimensionell och svår att reducera till enskilda indikatorer, vilket gör att KPI:er riskerar att förenkla verksamhetens komplexitet. När mål är för snäva risker det att anställda fokuserar på kortsiktiga vinsister istället för de långsiktiga effekterna (Ordóñez et al. 2009, s. 8). Detta kan problematiseras i en kvalitetsäkerbranch, eftersom för snäva mål leder till att anställda prioriterar kvantiteten före kvaliteten och förbiser säkerhetstester (Ordóñez et al. 2009, s. 8). Detta indikerar att om målen är för snäva kan det leda till att anställda indirekt uppmannas till kortsiktiga och oetiska beteenden.

En annan utmaning är den administrativa belastning som kan uppstå. de Waal & Kourtit (2013, s. 454) framhåller att prestationsmätningssystem blir ineffektiva om de inte tydligt kopplas till beslutsfattande och verksamhetsutveckling. Robson (2004, s. 511) beskriver detta som “paralysis by analysis”, där omfattande datainsamling försvårar snarare än stödjer styrning.

Inom farmaceutiska verksamheter visar Ferreira de Souza et al. (2024, s. 3–4) att ett stort antal KPI:er kan öka arbetsbelastningen och minska användbarheten i det dagliga arbetet. Utmaningar förstärks ytterligare när indikatorer saknar tydliga definitioner eller vägledning för användning, vilket påverkar jämförbarhet och tillförlitlighet i uppföljning (Ferreira de Souza et al. 2024, s. 6–7). Forskning visar också att prestationsmått kan påverka beteende genom så kallad “gaming”, där aktörer anpassar sitt agerande efter mätningen snarare än verksamhetens faktiska mål (Smith et al. s. 257). Inom hälso- och sjukvård kan detta innebära att lätt mätbara resultat prioriteras framför långsiktig kvalitet och professionella bedömningar (Smith et al. 2010, s. 258).

Ytterligare en utmaning är jämförbarhet. Eftersom resultat inom vård påverkas av faktorer som organisationen inte fullt ut kan kontrollera, exempelvis patientens förutsättningar, krävs riskjustering för att undvika missvisande jämförelser (Smith et al. 2010, s. 254–255). Samtidigt visar Ferreira de Souza et al. (2024, s. 4) att sådana justeringar ofta saknas i KPI-system, vilket försvårar benchmarking mellan verksamheter. Inom farmaceutiska verksamheter är många KPI:er dessutom lokalt utvecklade, vilket kan försvåra standardisering och jämförbarhet (Magedanz et al. 2026, s. 2). Kumar & Jha (2016, s. 25287) visar vidare att kvalitetsmått ofta är mer utvecklat inom tillverkning än inom distribution, vilket kan skapa obalans i hur olika delar av verksamheten utvärderas.

Sammantaget visar forskningen att KPI:er innebär en balansgång mellan struktur och förenkling, där styrkor i form av kontroll och uppföljning samtidigt kan skapa risker kopplade till prioritering, arbetsbelastning och verksamhetens komplexitet.

3. Metod

I detta kapitel redogörs för studiens metodologiska tillvägagångssätt. Eftersom studiens syfte är att undersöka hur KPI:er uppfattas av olika roller inom svensk farmaceutisk verksamhet, har kvalitativa semistrukturerade intervjuer tillämpats som huvudmetod. I följande avsnitt beskrivs studiens metodologiska val i detalj: val av kvalitativ ansats, den abduktiva forskningsprocessen, datainsamlingsmetod, urval och avgränsningar, samt de etiska övervägandena som har varit till grund för arbetet.

3.1 Kvalitativ och abduktiv forskningsansats

Vår ambition med denna studie är att bidra med en fördjupad förståelse för hur KPI:er uppfattas inom svensk farmaceutisk verksamhet, med särskilt fokus på skillnader mellan yrkesroller och organisatoriska nivåer. Samtidigt har studien undersökt vilka önskade och oönskade effekter KPI:er kan få i det dagliga arbetet. En kvalitativ metodologisk ansats valdes eftersom studien fokuserar på människors uppfattningar, erfarenheter och tolkningar snarare än statistiskt generaliserbara resultat (Alvehus, Eldén, Wästerfors & Öhlin 2025, s. 150). Metoden möjliggjorde insamling av ett nyanserat empiriskt material som synliggör hur KPI:er uppfattas i verksamheten. Eftersom studien fokuserar på respondenternas egna upplevelser och tolkningar har metodvalet varit särskilt relevant för att skapa förståelse för hur KPI:er förstås och får betydelse i praktiken (Lind 2019, s. 149). Detta är något som kvantitativa metoder ofta har svårare att fånga, eftersom de främst fokuserar på mätbara samband snarare än förståelse för kontext och upplevelser.

Att välja en kvalitativ ansats innebär samtidigt att forskningsprocessen inte enbart består av teknisk insamling av data, utan även ett aktivt tolknings- och meningsskapande arbete (Kvale & Brinkmann 2017, s. 201). Studien har därför präglats av en medveten strävan att förena respondenternas egna perspektiv med studiens teori. Eftersom uppfattningar är subjektiva och det saknades ett etablerat ramverk inom området, användes tidigare forskning för att utveckla en teoretisk utgångspunkt anpassad till studiens syfte och frågeställning.

Studien har haft ett abduktivt tillvägagångssätt, där analysen växelvis rört sig mellan teori och empiri under forskningsprocessen (Alvehus 2018, s. 109). Tidigare forskning och teoretiska perspektiv har fungerat som analytiska utgångspunkter samtidigt som nya teman och tolkningar identifierats genom intervjumaterialet (Kvale & Brinkmann 2017, s. 239). Analysen präglades därmed av ett kontinuerligt samspel mellan empiriska observationer och teoretiska resonemang.

Samtidigt som kvalitativa metoder möjliggör djupare tolkningar och kontextuell förståelse medför de även vissa begränsningar. Eftersom studien bygger på respondenternas subjektiva upplevelser och forskarnas tolkningar är resultaten till sin natur kontextbundna och därmed svåra att generaliseras till andra sammanhang (Alvehus 2018, s. 21). För att öka transparensen i forskningsprocessen har urval, intervjuprocess och analysarbete därför beskrivits noggrant i metodkapitlet.

En dokumentanalys hade även kunnat användas som ett kompletterande metodologiskt tillvägagångssätt i kombination med intervjuerna. Däremot bedömdes ett större fokus på intervjuer med respondenter från olika organisatoriska nivåer och enheter vara mer ändamålsenligt för studiens syfte. Detta eftersom det möjliggjorde en djupare förståelse för hur KPI:er upplevs, tolkas och används i praktiken beroende på organisatorisk befattning.

3.2 Semistrukturerade intervjuer

Vid insamling av empiriska material tillämpades semistrukturerade intervjuer. Metoden ansågs lämplig eftersom den möjliggör en fördjupad förståelse av respondenternas upplevelser, tolkningar och erfarenheter (Kvale & Brinkmann 2017, s. 43). Semistrukturerade intervjuer utgår från en förutbestämd intervjuguide med övergripande teman och frågeområden samtidigt som metoden präglad av flexibilitet och möjliggör anpassning utifrån respondenternas svar (Alvehus et al. 2025, s. 254). Genom användningen av följdfrågor kunde mer nyanserade och innehållsrik empirisk data samlas in, samtidigt som respondenterna gavs möjlighet att utveckla sina resonemang (Bryman 2018, s.563).

För att strukturera datainsamlingen utformades intervjuguider anpassade efter respektive yrkesroll och studiens forskningsfrågor. Frågorna var huvudsakligen likartade men anpassades

efter respondenternas arbetsområden. Guiderna innehöll övergripande teman och öppna frågor som gav respondenterna möjlighet att utveckla sina erfarenheter och perspektiv (Bryman 2018, s. 332). Pilotintervjuer genomfördes för att pröva frågornas tydlighet och intervjustrukturen, vilket ledde till att vissa frågor utvecklades och kompletterades för att skapa större djup i det empiriska materialet. Intervjuguiderna reviderades därför för att bättre överensstämja med studiens syfte och forskningsfrågor.

3.3 Urval och rekrytering

Studien genomfördes i Sverige inom en farmaceutisk tillverkande verksamhet. Urvalet var målstyrt, vilket innebär att respondenter valdes ut utifrån deras relevans i förhållande till studiens syfte och forskningsfrågor (Bryman 2018, s. 496). Eftersom studien syftar till att undersöka hur KPI:er förstås och uppfattas på olika organisatoriska nivåer utformades urvalet för att inkludera respondenterna med varierande organisatoriska positioner och ansvar. För att inkluderas i studien krävdes att respondenterna arbetade heltid och hade gjort det de senaste sex månaderna. Forskningsfrågorna var därmed centrala vid utformningen av urvalsprinciperna (Bryman 2018, s.495).

För att möjliggöra jämförelser mellan olika nivåer inom organisationen valdes tre enheter inom samma region ut. Inom respektive enhet intervjuades minst tre respondenter med befattningar, assistent, farmaceut och enhetschef. Därutöver inkluderades även en regionchef samt den nationella chefen. Genom att inkludera respondenter från flera organisatoriska nivåer kunde studien analysera hur uppfattningar om KPI:er varierar mellan olika yrkesroller. Den gemensamma organisatoriska kontexten möjliggjorde samtidigt en mer sammanhållen och jämförbar analys, medan variationen i roller bidrog med olika erfarenheter och perspektiv på KPI:er.

Rekryteringen av respondenter skedde initialt genom kontakt med verksamheten från forskarnas egna sociala nätverk. Under studiens gång förekom även inslag av snöbollsurval, då vissa enhetscheferna valde ut medarbetare som bedömdes relevanta för studien. Snöbollsurval är en vanlig metod inom kvalitativ forskning, när forskare söker tillgång till respondenter med specifik erfarenhet eller kunskap inom området (Bryman 2018, s. 245). Samtidigt kan ett sådant

tillvägagångssätt innebära metodologiska begränsningar, eftersom urvalet riskerar att påverkas av chefers bedömningar och potentiellt begränsa variationen i perspektiv.

Ett målstyrt urval innebär vidare vissa begränsningar, då ett allt för avgränsat urval kan medföra att relevanta perspektiv förbises (Alvehus 2018, s. 97). Urvalet kan betraktas som relativt homogent eftersom samtliga respondenter verkar inom samma organisatoriska kontext (Bryman 2018, s. 99). Vidare är urvalet icke-sannolikhetsbaserat, vilket innebär att studien inte syftar till statistisk generaliserbarhet utan till att skapa en fördjupad förståelse för det studerade fenomenet (Alvehus et al. 2025, s. 150). Urvalet har inte heller avgränsats utifrån demografiska faktorer såsom ålder eller kön, då dessa inte har bedömts vara centrala eller relevanta för studiens syfte.

3.4 Genomförandet av intervjuer

Intervjuerna genomfördes veckorna 18, 19 och 20, och varierade i längd mellan 15 och 60 minuter med en total intervjutid om cirka 10 timmar och 53 minuter. Majoriteten av intervjuerna låg i spannet 40-60 minuter. Några få kortare intervjuer förekom, vilket främst berodde på respondenternas tillgänglighet eftersom intervjuerna genomfördes på arbetsplatsen. Detta bedöms inte ha påverkat materialets övergripande kvalitet, eftersom samtliga intervjuer utgick från samma intervjuguide och behandlade samma centrala teman. Av de fjorton intervjuerna genomfördes fem digitalt och nio på plats. Från varje enhet intervjuades minst tre respondenter med samma befattning samt region- och nationell chef.

Under samtliga nio intervjuer medverkade två intervjuare, vilket kan bidra till flera perspektiv och rikare data, men inte nödvändigtvis högre kvalitet eller mer tillförlitliga svar (Bryman, 2018, s. 262). Kvale och Brinkmann (2017, s. 49) menar att intervjuare kan få olika svar på samma tema beroende på deras känslighet för ämnet. Samtidigt kan närvaron av flera intervjuare påverka respondenternas svar (Bryman 2018, s. 262). Sammantaget bedöms användningen av två intervjuare ha bidragit till en bredare förståelse av respondenternas utsagor, samtidigt som metodologiska utmaningar beaktades.

Intervjukarta	Tid	Plats	Datum
Regional chef	60 min	Teams	28/4
Nationell Chef	50 min	Teams	5/5
Enhetschef Beta	60 min	Teams	5/5
Assistent Beta	40 min	Teams	5/5
Farmaceut Beta	60 min	Teams	7/5
Enhetschef Alpha	38 min	På plats	7/5
Enhetschef Gamma	60 min	På plats	8/5
Farmaceut Gamma A	50 min	På plats	8/5
Farmaceut Gamma B	20 min	På plats	8/5
Assistent Gamma A	15 min	På plats	8/5
Assistent Gamma B	35 min	På plats	8/5
Assistent Alpha	45 min	På plats	11/5
Farmaceut Alpha	60 min	På plats	11/5
Medarbetare Alpha	60 min	På plats	11/5

3.5 Bearbetning av data

Samtliga semistrukturerade intervjuer spelades in och transkriberades efter genomförandet. Transkriberingen möjliggjorde ett mer detaljerat och systematiskt analysarbete genom att respondenternas ordval och utsagor bevarades (Kvale & Brinkmann 2024, s. 218). Samtidigt resulterade den i ett omfattande material, vilket gjorde analysprocessen mer tidskrävande och komplex (Bryman 2018, s. 579). Materialet sorterades därför utifrån återkommande teman och ämnesområden kopplade till studiens syfte och forskningsfrågor (Rennstam & Wästerfors 2018, s. 69). Den tematiska analysen möjliggjorde identifiering av återkommande mönster, likheter och skillnader i respondenternas utsagor kring KPI:er, organisatoriska nivåer, arbetsprocesser, uppföljning och arbetsbelastning (Bryman 2018, s. 70). Sorteringen bidrog även till att reducera

materialet och hantera representationsproblemet, eftersom allt empiriskt material inte kan återges i studien (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 103).

3.6 Etiska antagande

Det empiriska materialet i studien har huvudsakligen samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Med detta som bakgrund har vetenskapsrådet forskningsetiska principer om informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet beaktats genom hela forskningsprocessen (Göransson 2019, s. 46). Enligt Göransson (2019, s. 46) ska forskningens förväntade kunskapsbidrag vägas mot individskyddet, där hänsyn tas till eventuella risker som deltagandet kan innebära för respondenterna. Eftersom etiska överväganden kan uppstå under samtliga delar av en intervjuundersökning har studiens genomförande präglats av kontinuerligt etiskt förhållningssätt (Kvale & Brinkmann 2017, s. 99). Detta med avsikt att säkerställa för respondenterna om deras rättigheter.

Inför intervjuerna informerades respondenterna om studiens syfte samt att deras deltagande var frivilligt i ett missivbrev. Respondenterna gav därefter sitt informerade samtycke före intervjun och upplystes om möjligheten att när som helst avbryta sin medverkan (Kvale och Brinkmann 2014, s. 107). Samtyckeskravet säkerställdes vidare genom att respondenternas godkännande bekräftades både före och efter intervjuerna (Bryman 2018, s. 170).

Respondenterna informerades även om nyttjandekravet, vilket innebär att materialet endast används för studiens forskningsändamål (Bryman 2018, s. 170). För att säkerställa konfidentialitet anonymiserades samtliga person- och organisationsuppgifter, inklusive namn, arbetsplatser och interna begrepp. Särskilt hänsyn togs även till risken för indirekt identifiering kopplad till yrkesroller och organisatoriska nivåer. Mot denna bakgrund har organisationernas enheter anonymiserats och tilldelats de fiktiva namnen Alpha, Beta och Gamma.

Vid transkribering, lagring och bearbetning av materialet har konfidentiell information hanterats varsamt för att säkerställa respondenternas anonymitet. Samtycke till inspelning av intervjuerna har även inhämtats och bekräftats från samtliga respondenter före intervjuerna. Studien har

därmed genomförts i enlighet med forskningsetiska principer om konfidentialitet, informerat samtycke och användning av data för forskningsändamål.

3.7 Metodkritik och studiens trovärdighet

Eftersom studien bygger på ett målstyrt och icke-sannolikhetsbaserat urval finns begränsningar vad gäller statistisk generaliserbarhet. Studien gör därmed inte anspråk på att representera samtliga medarbetares upplevelser av KPI:er utan syftar istället till att skapa en djupare förståelse för fenomenet inom den studerade organisatoriska kontexten.

Studien har strävat efter trovärdighet, överförbarhet, tillförlitlighet samt möjligheten att styrka och konfirmera resultaten (Bryman 2018, s. 75). För att stärka trovärdigheten genomfördes pilotintervjuer och samtliga intervjuer spelades in och transkriberades ordagrant för att minska risken för feltolkningar. Direkta citat användes även för att öka transparensen mellan empiri och analys. Återkommande teman mellan respondenterna indikerade dessutom en viss grad av teoretisk mättnad. Trovärdigheten stärks även av att respondenter från flera organisatoriska nivåer inom samma kontext inkluderades, vilket möjliggjorde högre jämförbarhet mellan utsagorna. Sammantaget bedöms studiens trovärdighet som relativt god.

Samtidigt finns metodologiska begränsningar som bör beaktas. Eftersom delar av urvalet skedde genom enhetschefer hade vi inte full kontroll över vilka medarbetare som valdes ut, vilket kan ha påverkat variationen i materialet. Vissa intervjuer genomfördes även på arbetsplatsen, vilket kan ha påverkat respondenternas öppenhet kring kritik och negativa erfarenheter av KPI:er och verksamheten. Detta kan i sin tur ha påverkat studiens tillförlitlighet. Samtidigt indikerade den teoretiska mättnaden både återkommande mönster och variationer i respondenternas utsagor.

När det gäller överförbarhet gör inte studien anspråk på statistisk generaliserbarhet. Inom kvalitativ forskning är reliabilitet svår att säkerställa på samma sätt som inom kvantitativ forskning, eftersom sociala miljöer och mänskliga upplevelser är föränderliga över tid (Bryman 2018, s. 465). Studien utgår dessutom från en specifik verksamhet där organisationskultur, interna processer och arbetsförhållanden kan påverka respondenternas uppfattningar, vilket innebär att resultaten kan vara svåra att direkt överföra till andra organisatoriska sammanhang.

Istället har ambitionen varit att genom detaljerade beskrivningar av studiens kontext, respondenternas roller och analysprocessen möjliggöra för läsaren själva att bedöma i vilken utsträckning resultaten kan vara relevanta i andra liknande organisatoriska sammanhang.

Vidare kan forskarens egna tolkningar ha påverkat analysen, vilket är en vanlig begränsning inom kvalitativ forskning och kan ha påverkat möjligheten att styrka och konfirmera resultaten. För att minska denna påverkan har analysen genomförts med kontinuerliga diskussioner kring tolkningar och kopplingar mellan empiri och teori. Användningen av transkriberat material och direkta citat bidrog även till att förankra analysen i respondenternas egna utsagor. Sammantaget bedöms däremot studien, trots sina metodologiska begränsningar, ha en relativt god trovärdighet och överförbarhet.

4. Analys

Arbetets fjärde kapitel presenterar resultatet av det insamlade empiriska materialet, och analyserar det utifrån identifierade teman som upptäcktes via kodningen av empiriska material. Analysen sker utifrån tidigare forskning, samt i relation till arbetets syfte och frågeställning.

4.1 KPI:er och prestationsmått i verksamheten

I det insamlade empiriska materialet framkommer det att prestationsmätning används i samtliga enheter, men att KPI-systemet inte uppfattas på samma sätt inom organisationen. De mått som återkommer under intervjuerna är framförallt servicegrad, leveransprecision, budget, personalkostnader, avvikelser, varukostnader och antal beredningar. Där KPI:erna används främst för att följa upp verksamhetens grundläggande uppdrag: att leverera rätt läkemedel i rätt tid till patienter och vården. Därmed fungerar prestationsmått som formella styrinstrument som gör organisatoriska mål uppföljningsbara (de Waal & Kourtit 2013, s. 447).

Samtidigt visar empirin tydliga skillnader i hur KPI:er förstås mellan organisatoriska nivåer, enheter och yrkesroller. I Beta framstår servicegrad och leveranstider som centrala eftersom verksamheten är starkt kopplad till distribution och avtal. I Alpha och Gamma, där arbetet är mer tillverkningsnära och säkerhetskritiskt, betonas istället antal beredningar, avvikelser och leveranser i tid. Alpha framstår som mer leveransorienterat, medan Gamma i högre grad uttrycker en patientnära logik där kvalitet och patientsäkerhet sätts i centrum.

“Det enda nyckeltalet vi har är patienten. Det är det enda vi bryr oss om. Sedan om patienten kan få sin tillverkning i tid, klart att det är viktigt. Men vårt största fokus är patienten.”

Farmaceut Gamma B

"Jag är ansvarig för att göra vår servicegrad och alla förseningar och avvikelser. Så jag har en bra inblick för nyckeltal eftersom vi ska leverera hundra procent av alla ordrar utan förseningar.."

Assistent Beta

“Sen klart det mäts ju hur mycket vi då, alltså allihopa, man tar det som en klubb, hur mycket vi levererar till vården. Och vad de beställer och om vi levererar i tid och sådär. ”

Farmaceut Alpha

Samma KPI-system får därmed olika betydelse beroende på verksamhetens praktiska villkor och professionella logik. Detta ligger i linje med Toor & Ogunlana (2009, s. 231), som menar att prestationsmätning inte används eller förstås enhetligt inom organisationer, utan formas genom lokala prioriteringar, erfarenheter och organisatoriska praktiker. Samtidigt problematiserar Adler och Borys (1996, s.69) prestationsmått genom att visa att prestationsmått inte enbart fungerar som stöd för verksamheten, utan även kan upplevas som tvingande kontrollmekanismer. Detta framträder särskilt i Gamma, där patienten värderas högre än de utsatta prestationsmåtten från verksamheten. Resultatet indikerar därmed att KPI:er inte alltid uppfattas som verksamhetens centrala värdeskapare, utan snarare som administrativa styrverktyg som måste hanteras inom ramen för det dagliga arbetet. Detta resonemang återfinns även av Robson (2004, s. 511-512) som menar att prestationsmätning riskerar att styra organisatorisk fokus mot det som är lätt att mäta, medan mer komplexa och svåråtkombara delar av verksamheten får mindre utrymme.

Vidare blir skillnaden i uppfattning särskilt tydlig i synen på visualisering och utökad prestationsmätning. Flera chefer och mellanchefer efterfrågar prestationskartor, måltavlor och tydligare visualisering av verksamhetens prestationer, exempelvis antal beredningar per timme eller per person. Inom tidigare forskning beskrivs visualiseringen främst som ett sätt att skapa överblick, förbättra planering och göra verksamhetens mål tillgängliga för medarbetarna (Ohliger et al. 2020, s. 469), vilket även stöds i den insamlade empirin.

“Jag skulle vilja ha ett lättare sätt att visualisera måtten för medarbetarna på varje plats. Som vi har på öppenvårdsbutikerna. Likadana skärmar vi kan lätt få ut så att det blir lätt tillgängligt. [...] Visualisera målen lite mer så att det ska vara enklare.”

Nationell Chef

“Det vi vill ha är någon sorts statistik på produktiviteten [...] Men det är inte för att ‘jaga’ personen [...] utan mer ett verktyg för att se om det finns kunskapsluckor.”

Regions Chef

“Så för oss är det ju här att jag hade önskat att vi skulle kunna mäta mer på antal beredningar. [...] Vi har inte riktigt någon uppmätning på hur många beredningar vi ska klara och hur många beredningar vi har som mål varje dag. Och det tror jag nog är en svår uppmätning, men jag hade önskat att man kunde lägga det i en budget [...] så att man kanske kan jämföra.”

Enhetschef Beta

“Ja, måltavlor för KPI:er. Jag tror det hade varit något bra. Allt som stödjer sådana här erfarenheter.”

Enhetschef Alpha

Samtidigt uttrycker flera operativa medarbetare oro för att samma visualiseringar riskerar att skapa stress, intern jämförelse och ökat fokus på tempo istället för kvalitet.

”det hade bara blivit stressigt om allt skulle visas hela tiden”

Farmaceut Beta

“Jag tror att det för vissa, särskilt de som är tävlingsinriktade, kanske kan vara motiverande. Men i det stora hela är vi en verksamhet som tillverkar intravenösa produkter, alltså produkter som ska in i kroppen på cancerpatienter.”

Farmaceut Gamma B

Här framträder en konflikt mellan KPI:er som stöd och KPI:er som kontroll. Det som högre organisatoriska nivåer beskriver som överblick och effektiv styrning uppfattas på operativ nivå ibland som prestationspress och förenklade produktionskrav. Skillnaden mellan möjliggörande och tvingande styrning blir därför tydlig (Adler & Borys 1996, s. 69). Samtidigt indikerar detta att svåråtkomliga aspekter riskerar att trängas undan när vissa indikatorer prioriteras organisatoriskt (Robson 2004, s. 511–512)

I empirin framgår att chefers uppfattning inte delas av medarbetarna, vilket riskerar att skapa oönskade effekter. Ordóñez et al. (2009, s. 8) problematiserar alltför specifika mål eftersom chefer ofta har svårt att förutse bredare konsekvenser. Medarbetare kan då prioritera kvantitet framför kvalitet och säkerhet, något som också syns i empirin där flera uttrycker oro för långsiktiga effekter. Även chefers syn på måltavlor och visualisering som ett sätt att skapa överblick kontrasteras av tidigare forskning. Ohlig et al. (2020, s. 462) visar att visualiseringar inte alltid upplevs som motiverande eller tillräckliga av medarbetare. Detta tyder på att KPI:er inte har en självklar gemensam betydelse, utan tolkas utifrån lokala arbetspraktiker och professionella värderingar. Empirin visar också att många operativa medarbetare saknar en tydlig helhetsbild av vilka KPI:er som styr verksamheten och hur de används högre upp i organisationen. Samtidigt upplever nationella och regionala chefer systemet som relativt tydligt och förankrat, vilket pekar på en skillnad i insyn och förståelse mellan organisatoriska nivåer.

“Det skulle jag nog säga på de enheter som har varit igång länge.”

Nationell Chef

“vi assistenter har inte full koll på vad chefen följer upp eller rapporterar vidare”.

Assistent Alpha

Detta går i linje med tidigare forskning som visar att personal på operativ nivå ofta upplever osäkerhet kring hur mål fastställs och hur de kopplas till det dagliga arbetet (Jääskeläinen & Luukkanen 2016, s. 487). Det blev även tydligt i empirin att KPI-systemet inte fullt ut uppfattas som ett sammanhållet styrsystem på operativ nivå.

Sammantaget visar analysen att prestationsmätning inom verksamheten präglas av en tydlig spänning mellan organisatorisk effektivitet och professionella kvalitets ideal. Medan chefer främst beskriver KPI:er som verktyg för struktur, överblick och förbättringsarbete uttrycker operativa medarbetare oro för att samma mått riskerar att förenkla komplexa arbetsmoment och skapa oönskade beteenden. Prestationsstyrningen framstår därför som delvis formaliserad, men fortfarande beroende av lokal tolkning och operativ översättning för att koppla övergripande mål till konkret arbete (Kaplan & Norton 1996, s. 75–76). Analysen indikerar därmed att

prestationsmått inte enbart fungerar som neutrala uppföljningsverktyg, utan även påverkar vilka delar av verksamheten som prioriteras och ges legitimitet.

4.2 Kunskapslucka mellan uppföljning och operativ verklighet

I det empiriska materialet framkommer en tydlig kunskapslucka mellan det som mäts i KPI-systemet och det arbete som faktiskt utförs i verksamheten. Uppföljningen synliggör leveransprecision, produktionsvolym och avvikelser, men fångar inte alltid de manuella kontroller, avbrott och praktiska anpassningar som krävs i det dagliga arbetet. Detta kan förklaras genom Ferreira de Souza et al. (2024, s. 6–7), som beskriver hur KPI:er inom farmaceutisk verksamhet ofta blir processinriktade snarare än resultatnriktade.

”det som inte syns i siffror är noggrannheten, stressen och hur många steg som krävs bakom varje beredning”.

Farmaceut Alpha

“Uppåt ser man bara: “Ni är sena med den turen. Ni är sena med den turen. Ni är sena med den turen.” Men det de inte förstår är vilka beredningar vi hade i den turen. De ser bara siffrorna, men de ser inte vad som ligger bakom siffrorna, alltså vilken typ av beredningar det handlar om.”

Farmaceut Gamma B

I det insamlade materialet framgår att stora delar av arbetet inom samtliga tre enheter är svåra att standardisera och mäta, vilket ofta upplevs som frustrerande. Detta ligger i linje med Magedanz et al. (2026, s. 2), som menar att prestationsmått inom farmaceutisk verksamhet inte fullt ut synliggör medarbetarnas faktiska arbete. Samtidigt framhåller tidigare forskning att KPI:er inte enbart används för mätning, utan även för att följa utveckling och identifiera förbättringsområden (de Waal & Kourtis 2013, s. 447). Trots att prestationsmått inte fångar verksamhetens fulla komplexitet framstår de därför som viktiga för organisatorisk överblick och utvecklingsarbete. Detta synliggörs exempelvis i intervjun med Enhetschef Beta, där avvikande

siffror bidrog till att problem uppmärksammades och bemanningen kunde stärkas. Samtidigt visar empirin att fokus på siffror upplevs även på mellancheferns nivå.

”det enda det handlar om här är pengar” och att det ”inte speglar verkligheten”.

Enhetschef Alpha

Citatet visar att KPI:er inte bara mäter verksamheten utan också påverkar hur prestation värderas organisatoriskt. I empirin framträder det även att flera respondenter upplever att jämförelser mellan enheter blir missvisande när skillnader i bemanning, arbetsbelastning och verksamhetsinnehåll inte vägs in. Samma enhetschef som innan belyser:

“Det jämförs jättemycket chefer sinsemellan.[...]. Tycker man håller lite avstånd från mig för att regionschefen och alla de här pratar bara om mig. Att jag gör bra, bra, bra, bra. [...]vad är det som han gör som är så bra? Så de stör sig typ.”

Enhetschef Alpha

Samtidigt lyfter andra enhetschefer fram att dem själva behöver legitimera sig för att få stöd.

“Jag har ju tjatat på min chef till exempel och gjort skillnad för att minska på belastning för mina medarbetare.”

Enhetschef Beta

Detta indikerar att prestationsmått används för att möjliggöra jämförelser mellan verksamheter och enheter. Samtidigt problematiseras detta i tidigare forskningen, eftersom många KPI:er är processbaserade vilket försvårar benchmarking och strategiskt beslutsfattande (Magendanz et al. 2026, s. 2). Ferreira de Souza et al. (2024, s. 4) menar att KPI-systemen även saknar tillräckligt justeringar för verksamhetens olika förutsättningar och jämförbara jämförelser. Vilket delvis står i kontrast till Smith et al. (2010, s. 614) som redogör för benchmarking och återkoppling som potentiellt stödjande verktyg för lärande och engagemang.

Samtidigt problematiseras Pfister et al. (2017, s. 140) att många mellanchefer behöver legitimera sig för att få stöd. Analysen visar därmed att prestationsmåttens funktion som jämförelse och styrverktyg delvis försvagas när verksamhetens komplexitet inte fångas i indikatorerna, vilket skapar ett behov för mellanchefer att aktivt legitimera och komplettera siffrorna för att få organisatoriskt gehör. Detta aktualiserar behovet av riskjustering, eftersom prestation annars

riskerar att bedömas utan hänsyn till verksamheternas olika förutsättningar (Smith et al. 2010, s. 254–256).

Samtidigt motsätter sig respondenterna inte uppföljning i sig, utan efterfrågar KPI:er som bättre speglar verksamhetens praktiska och säkerhetskritiska villkor.

“Realistiska nyckeltal. Inte exempelvis antal beredningar per person. Utan kanske nyckeltal som speglar vilken effekt vi har ute i vården [...]Alltså inte baserat på siffrorna vi ser i vårt system, utan utifrån när behandlingen faktiskt skulle ges i vården.”

Farmaceut Gamma B

Kritiken handlar därmed inte om motstånd mot prestationsmätning i sig, utan om vilka aspekter av verksamheten som KPI:erna gör synliga och legitima. Respondenterna beskriver att uppföljning och kontroll uppfattas som nödvändigt för kvalitetssäkring, spårbarhet och patientsäkerhet.

“Jag tycker att det, det beror på hur man ser detta, men jag tycker att noggrannhet och kontroll ligger lite ihop. Så det är riktigt övervakning, men det är fortfarande över att vi vill att du gör ett bra jobb. Men det har inte en negativ känsla bakom det.”

Assistent Beta

Detta kan förstås genom Adler och Borys (1996, s. 66), som beskriver att formalisering uppfattas som stödjande när styrsystem används för att underlätta arbetet snarare än för att kontrollera medarbetare. Liknande resonemang framkommer även på nationell nivå.

“Ibland kan du ju ha bra siffror men du har en organisation som inte mår bra för att det har krävts för mycket att få de här bra siffrorna. Då hänger det ju ihop med att se hur mår enheten också. [...]Det går ju inte bara att styra på siffrorna. Det är mer hur vi pratar om dem. Mer än att ha dem som ren kontroll. Då tror jag på att ju mer öppen man är om vad man har för kpier desto mer naturligt blir det.”

Nationell Chef

Resultatet indikerar att det inte är uppföljningen i sig som upplevs problematisk, utan snarare hur prestationsmått används och kommuniceras i organisationen. Trots ett upplevt glapp mellan den operativa verkligheten och de standardiserade indikatorerna uttrycker flera respondenter förståelse för behovet av kontroll, kvalitetssäkring och uppföljning i verksamheten.

Sammantaget visar analysen att KPI-systemet inte bara används för uppföljning, utan också påverkar vilka problem och prioriteringar som blir synliga och legitima i organisationen. Prestationsmått synliggör främst effektivitet, leverans och kvantifierbara resultat, medan praktiska, relationella och säkerhetskritiska delar riskerar att osynliggöras. Detta pekar på ett glapp mellan den formella styrningen och den operativa verkligheten i verksamheten.

4.3 Kvalitet och patientsäkerhet i relation till effektivitet

Empirin visar att kvalitet och patientsäkerhet utgör en gemensam utgångspunkt i verksamheten, men att olika yrkesroller betonar olika aspekter av vad god prestation innebär. Skillnaden handlar om hur kvalitet förstås, prioriteras och balanseras i relation till effektivitet, leveranskrav och produktionsmål. Detta ligger i linje med Nordén-Hägg (2010, s. 13–15), som beskriver kvalitet inom vård och farmaceutisk verksamhet som ett mångdimensionellt begrepp där säkerhet, arbetsprocesser och kontinuerligt kvalitetsarbete utgör centrala delar av verksamhetens prestation.

Bland de operativa yrkesrollerna definieras god prestation främst genom noggrannhet, korrekt hantering och patientsäkerhet. För farmaceuter och assistenter handlar ett väl utfört arbete därför inte enbart om att leverera i tid, utan om att säkerställa att läkemedel hanteras korrekt och når rätt patient på ett säkert sätt. En respondent uttrycker detta tydligt:

“hellre långsammare och rätt än för snabb och fel”.

Farmaceut Gamma B

Liknande resonemang återkommer även hos andra operativa medarbetare:

“Det viktigaste handlar om patientsäkerhet. Det är en patient som ska få medicin, och därför kommer kvalitetssäkerhet och patientsäkerhet alltid först.”

Assistent Gamma B

Citatet visar att prestation på operativ nivå i hög grad förstås genom professionellt ansvar och säker hantering snarare än genom produktionsvolym i sig. Det är därmed inte tempot som avgör om arbetet uppfattas som bra, utan om arbetet utförs korrekt och patientsäkert. Detta är något som flera av respondenterna tog upp och kan också förstås i relation till Smith et al. (2010, s. 30–33), som framhåller att kvalitet inom vårdrelaterade verksamheter är svårt att reducera till enskilda indikatorer.

Patientsäkerheten påverkar samtidigt hur medarbetarna prioriterar i det dagliga arbetet. Flera respondenter beskriver att arbetet kräver dubbelkontroller, samarbete och försiktighet eftersom fel kan få allvarliga konsekvenser för patienter. En assistent beskriver detta på följande sätt:

“Därför är det viktigt att alla dubbelkollar varandra: den som plockar, den som kontrollerar och farmaceuten. Alla som arbetar i labbet måste vara försiktiga och kontrollera att allt stämmer.”

Assistent Gamma B

Kvalitet framstår därmed inte som ett enskilt resultat, utan som något som skapas genom arbetsprocesser, säkerhetsrutiner och professionellt samarbete. Detta ligger nära Nordén-Häggs (2010, s. 15–17, 25–26) beskrivning av kvalitet som beroende av rutiner, säkerhetsarbete och praktisk tillämpning. Empirin visar därmed att patientsäkerhet inte enbart fungerar som ett övergripande mål, utan även som en praktisk princip som styr medarbetarnas prioriteringar och arbetsprocesser i det dagliga arbetet.

Samtidigt avvisas inte effektivitet som mål inom verksamheten. Respondenterna beskriver att leveranser i tid är viktiga eftersom patienter väntar på behandling och verksamheten samtidigt styrs av tidsramar, avtal och resurskrav. Effektivitet accepteras därmed som en nödvändig del av arbetet, men endast inom ramen för vad som uppfattas som patientsäkert arbete. Regionchefen uttrycker denna balansgång genom att betona att produktivitet inte kan förstås isolerat från kvalitet och avvikelser:

“Man kanske inte ska ligga superhög i produktivitet för att man har många avvikelser. Att det finns en balans.”

Regions chef

Citatet visar att även högre organisatoriska nivåer betonar att hög produktivitet inte automatiskt innebär god prestation utan snarare handlar det om att kunna kombinera effektivitet med säkerhet och kvalitet. Något som Smith et al. (2010, s. 510–511) tar upp och menar att process- och resultatmått behöver balanseras för att skapa en mer rättvisande bild av verksamheters prestation. I den studerade verksamheten innebär detta att leveransförmåga och produktivitet behöver vägas mot säker hantering och patientsäkerhetsarbete.

Även på nationell nivå framträder en medvetenhet kring att prestation inte enbart kan förstås genom produktionssiffror och leveransmått. Nationella chefen berättar att verksamheten behöver balansera produktivitet mot arbetsmiljö, kvalitet och patientsäkerhet.

“Ibland kan du ju ha bra siffror men du har en organisation som inte mår bra för att det har krävts för mycket att få de här bra siffrorna. Det går ju inte bara att styra på siffrorna.”

Nationell chefen

Uttalandet visar att även högre organisatoriska nivåer uppmärksammar begränsningarna med prestationsmått som främst fokuserar på produktion och kvantifierbara resultat. Smith et al. (2010, s. 30–33, 510–511) betonar att kvaliteten i vårdverksamheter är mångdimensionell och därför svår att fånga i enskilda indikatorer. Samtidigt beskriver operativa medarbetare att produktionskrav i praktiken kan leda till ökad stress och ett starkare fokus på tempo snarare än kvalitet. Detta ligger i linje med Robson (2004, s. 511–512), som visar hur det som är mätbart ofta får företräde framför mer komplexa och svåräta aspekter av arbetet.

Empirin visar därmed att spänningen mellan kvalitet och effektivitet inte främst handlar om olika yrkesvärderingar, utan om att olika delar av verksamheten är olika möjliga att mäta och följa upp. Produktivitet och leverans kan enkelt kvantifieras, medan patientsäkerhet och professionella bedömningar bygger på erfarenhet och situationsanpassning. Detta gör att det mätbara får större synlighet i styrningen, medan andra centrala delar riskerar att hamna i bakgrunden.

Samtidigt behöver chefer och mellanchefer i högre grad förhålla sig till produktionsmål och resultatkrav, medan operativa medarbetare betonar säkerhet och professionella överväganden i det dagliga arbetet. Här framträder en spänning mellan en organisatorisk prestationslogik, där prestation ska kunna standardiseras och jämföras, och en professionell logik, där prestation handlar om korrekthet, ansvar och patientsäkerhet. Denna spänning blir särskilt tydlig när prestationsmått kopplas till antal eller tempo. En farmaceut beskriver exempelvis risken med att mäta produktion utan att ta hänsyn till beredningarnas olika svårighetsgrad:

“Men när det gäller till exempel CYTO och beredningar kan det bli orättvist. Vissa beredningar är svåra och tar lång tid, medan andra är enkla och går snabbt. Om jag gör tio enkla beredningar och någon annan gör två svåra, ser det i siffror ut som att jag har gjort mer, men det behöver inte betyda att jag har arbetat mer.”

Farmaceut Gamma A

Empirin visar därmed att samma prestationsmått kan få olika betydelse beroende på hur arbetet faktiskt är organiserat i praktiken. Det som på högre organisatoriska nivåer framstår som objektiv uppföljning upplevs på operativ nivå ibland som en förenklad representation av komplexa arbetsprocesser. Detta ligger i linje med Robson (2004, s. 511–512), som beskriver hur prestationsmätning tenderar att rikta organisatoriskt fokus mot det som är möjligt att mäta, medan mer komplexa och svårsmätbara delar av verksamheten riskerar att hamna i bakgrunden. Resultatet stödjer även Magendanz et al. (2026, s. 2), som menar att processbaserade KPI:er inom farmaceutisk verksamhet ofta har svårt att synliggöra professionella bedömningar och det praktiska säkerhetsarbete som sker i verksamheten.

Detta blir även tydligt i respondenternas beskrivningar av hur prestationsmått påverkar synen på arbete och prestation i verksamheten. Flera operativa medarbetare beskriver att ett alltför starkt fokus på siffror och produktion riskerar att flytta uppmärksamheten från kvalitet till kvantitet. En respondent uttrycker exempelvis att:

“Det hade blivit fokus på antal i stället för kvalitet.”

Farmaceut Gamma A

Citatet visar att prestationsmått inte bara påverkar uppföljningen av arbetet, utan även vilka arbetsuppgifter som ges organisatoriskt värde. När fokus ligger på produktion och antal riskerar säkerhetsarbete, professionella bedömningar och noggrannhet att bli mindre synliga. Detta ligger i linje med Robson (2004, s. 511–512), som menar att det som mäts tenderar att prioriteras i styrningen.

Sammantaget visar analysen att prestationsmått och KPI:er får olika betydelse beroende på organisatorisk nivå och professionell roll. Medan högre organisatoriska nivåer främst behöver följa upp produktivitet, leveransförmåga och verksamhetsresultat, betonar operativa medarbetare säker hantering, professionella bedömningar och patientsäkerhet. Analysen visar därmed att prestationsstyrning inom farmaceutisk verksamhet präglas av en kontinuerlig balans mellan organisatoriska krav på effektivitet och professionella krav på kvalitet och säkerhet. Samtidigt påverkar KPI:er inte enbart hur prestation mäts, utan även vilka delar av arbetet som organisatoriskt synliggörs och ges värde i verksamheten.

4.4 System, teknik och administrativ belastning

Empirin visar att digitala system har en central roll i verksamhetens prestationsstyrning och kvalitetsarbete. I Alpha, Beta och Gamma används verksamhets- och produktionssystem för att registrera produktion, följa avvikelser och säkerställa spårbarhet. Systemen fungerar därmed inte enbart som tekniska hjälpmedel, utan även som en del av hur prestation mäts och kontrolleras. Detta är särskilt relevant inom läkemedelsverksamhet, där kvalitets-KPI:er ofta omfattar avvikelser, batchfel och andra processrelaterade mått (Kumar & Jha, 2016, s. 25286–25287).

Flera respondenter beskriver att skanning, elektronisk verifiering och kontrollfunktioner skapar trygghet genom att minska risken för felkopplingar och felaktiga leveranser. En respondent lyfter exempelvis att systemet reagerar direkt vid registrering på fel patient eller avdelning, vilket upplevs som ett viktigt stöd i det säkerhetskritiska arbetet. Systemen bidrar därmed till struktur, kontroll och patientsäkerhet, vilket uppfattas som en möjliggörande form av styrning där standardisering används för att minska risker och stödja arbetet (Adler & Borys 1996, s. 66).

Samtidigt beskriver flera operativa medarbetare att stora delar av arbetsdagen går åt till att växla mellan olika system, kontrollera status och hantera dokumentation parallellt med produktionen.

“Jag måste öppna båda systemen hela tiden och se status på båda systemen.”

Farmaceut Gamma A

Liknande beskrivningar återkommer även bland andra operativa yrkesroller. En assistent beskriver exempelvis att:

“Ett exempel är systemen, särskilt systemet som används för inleverans och utleverans av läkemedel och beredningar. Det fungerar inte alltid som man vill.”

Assistent Beta

Även på nationell nivå beskrivs systemen och prestationsmått som verktyg som behöver vara praktiskt användbara i verksamheten. Den nationella chefen betonar exempelvis att syftet med KPI:er och statistik inte är att samla information i sig, utan att systemen ska stödja verksamhetens arbete och vara möjliga att använda i praktiken:

“Det finns inget självändamål att hålla på och ta fram en massa nyckeltal och statistik om vi inte känner att vi har nytta av den.”

Nationell chef

Chefen beskriver även att uppföljning och statistik behöver kunna tas fram på ett enkelt sätt i systemen och uttrycker att:

“Man vill ju också att de ska lätt tas fram i systemet. Så du ska inte sitta och räkna så mycket.”

Nationell chef

Uttalandena visar att även högre organisatoriska nivåer betonar att prestationsstyrning behöver vara praktiskt användbar och inte skapa onödig administration, vilket ligger i linje med de Waal och Kourtit (2013, s. 454–455). Samtidigt beskriver flera operativa medarbetare att systemet ofta medför omfattande dokumentation, teknisk belastning och merarbete. Empirin synliggör därmed ett glapp mellan styrningens organisatoriska intentioner och hur systemet upplevs i praktiken.

Flera respondenter beskriver även att tekniska problem snabbt påverkar hela arbetsflödet eftersom verksamheten är starkt beroende av att systemen fungerar korrekt och att det finns personer med rätt kompetens för att hantera problemen. En assistent beskriver exempelvis att:

“När hon inte är här vet man ibland inte hur problemet ska lösas. Det känns ibland som att ansvaret kastas vidare till andra personer eftersom ingen riktigt kan lösa problemet själv.”

Assistant Alpha

Empirin visar att verksamheten är beroende av både system och medarbetarnas förmåga att hantera problem i det dagliga arbetet. KPI-systemen riktar främst fokus mot det registrerade arbetet, medan koordinering, felsökning och praktiska anpassningar blir mindre synliga trots att de är avgörande för verksamheten. Detta synliggör en spänning mellan standardisering och behovet av flexibilitet. Adler och Borys (1996, s.71) beskriver standardisering som ett stöd för kontroll och säkerhet, men empirin visar samtidigt att systemen ibland får mer tvingande drag genom beroendet av specifika rutiner och särskild kompetens. Detta ligger även i linje med Robson (2004, s. 510–512), som beskriver hur standardiserade prestationssystem tenderar att prioritera det som är möjligt att registrera och kontrollera, medan mer komplexa delar av arbetet riskerar att hamna i bakgrunden.

Även mellanchefernas arbete framstår som allt mer beroende av system, statistik och kontinuerlig uppföljning i det dagliga arbetet. Enhetschefen i Gamma beskriver exempelvis hur stora delar av ledarskapet handlar om att följa produktionsflöden och planera verksamheten utifrån data och systemstöd: “Jag brukar titta dagen innan på hur många beredningar vi har till nästa dag” och “då tittar jag på hur många beredningar som ska gå tidigt”. Samtidigt beskriver chefen att delar av uppföljningen fortfarande kräver manuellt arbete eftersom systemen inte automatiskt synliggör verksamhetens komplexitet och uttrycker att “nu måste jag ibland titta manuellt i protokoll och signaturer”. Empirin visar därmed att digitalisering inte enbart förändrar det operativa arbetet, utan även mellanchefers roll, där ledarskapet i hög grad handlar om att koordinera system, tolka data och omsätta statistik till praktiska beslut i verksamheten. Detta ligger nära Woweraths (2026, s. 1) beskrivning av mellanchefers allt mer relationella, koordinerande och tolkande funktion i moderna organisationer.

Vid avvikelshantering beskriver flera respondenter också att dokumentation och administration tar tid från själva produktionen. Detta stärker de Waal och Kourtits (2013, s. 454) resonemang om att prestationsmätningssystem riskerar att bli ineffektiva när kopplingen mellan uppföljning

och verksamhetsutveckling blir svag. Samtidigt visar Ferreira de Souza et al. (2024, s. 4, 6–7) att KPI-system inom vård och farmaceutisk verksamhet ofta saknar tillräcklig vägledning för hur systemen ska fungera i komplexa operativa miljöer, vilket blir tydligt när respondenter beskriver att systemen inte alltid stödjer det praktiska arbetets behov och variationer.

Sammantaget visar analysen att systemen inte enbart fungerar som tekniska stöd i verksamheten, utan även påverkar vilka arbetsuppgifter som synliggörs, prioriteras och ges organisatoriskt värde genom prestationsstyrningen. Samtidigt visar empirin att verksamheten blir beroende av ett omfattande praktiskt och informellt arbete runt systemen för att den dagliga verksamheten ska fungera.

4.5 Informellt lärande och operativ översättning av styrning

Empirin visar att prestationsstyrningen i verksamheten inte enbart fungerar genom formella KPI-system och standardiserade rutiner, utan även genom medarbetarnas erfarenhet, praktiska kunskap och informella lärande. I Alpha, Beta och Gamma beskriver flera respondenter att introduktion och utbildning inte alltid varit tillräcklig, särskilt vid nya arbetsuppgifter eller förändringar i arbetssätt och rutiner. Kunskap utvecklas därför ofta genom det dagliga arbetet och genom stöd från mer erfarna kollegor.

Flera respondenter beskriver att de lärt sig arbetet successivt i praktiken snarare än genom formella utbildningsinsatser. En respondent uttrycker exempelvis att:

“Man lär sig mycket efter hand. Det är mycket man måste se flera gånger innan man verkligen förstår det.”

Assistent Beta

Liknande beskrivningar återkommer även i andra enheter där respondenter menar att introduktionen ofta bygger på kollegialt stöd och praktisk erfarenhet. En assistent beskriver exempelvis att:

“När vi började fick vi introduktion av en kollega som bara hade arbetat några veckor längre än oss.”

Assistent Gamma B

Även på chefsnivå framkommer liknande erfarenheter kring bristande introduktion och behovet av att själv tolka och bygga upp arbetssätt i verksamheten. En enhetschef beskriver exempelvis att:

“Jag fick ingen introduktion, jag fick ingen utbildning, jag fick ingen vägledning.”

Enhetschef Alpha

Empirin visar därmed att styrning i praktiken inte enbart handlar om att följa fastställda rutiner, utan även om att kunna tolka, anpassa och omsätta dem i konkreta arbetssituationer. KPI:er och standardiserade arbetssätt får därför praktisk betydelse först när medarbetare och chefer förstår hur de ska användas i relation till verksamhetens dagliga variationer och problem. Detta ligger i linje med Waśniewski (2021, s. 3312–3313), som beskriver hur styrning formas genom informella processer i komplexa verksamheter. Empirin visar samtidigt att dessa informella processer inte enbart fungerar som stöd till den formella styrningen, utan i praktiken blir avgörande för att KPI-system, rutiner och arbetsflöden ska fungera i det dagliga arbetet.

Samtidigt framträder vissa medarbetare som särskilt centrala för att verksamheten ska fungera i praktiken. Flera respondenter beskriver att vissa personer har omfattande kunskap om arbetsflöden, avvikelshantering och praktiska rutiner och därför ofta blir de personer kollegor vänder sig till vid problem eller osäkerhet. En respondent uttrycker exempelvis att:

“Ofta frågar vi den timanställda assistenten eftersom hon kan mycket om systemet och vet hur man ska lösa problemen.”

Assistent Alpha

Dessa medarbetare fungerar därmed inte enbart som stöd i verksamheten, utan blir i praktiken centrala för att system, arbetsflöden och problemlösning ska fungera. Empirin visar därmed att delar av verksamhetens praktiska styrning blir personberoende, trots att verksamheten samtidigt bygger på standardiserade rutiner och formella KPI-system.

Även mellanchefer beskriver att styrningen behöver anpassas till verksamhetens praktiska förutsättningar innan den förs vidare till medarbetarna. En enhetschef uttrycker exempelvis att:

“Om jag ska vara öppen helt ärlig? Jag brukar ta upp dem som jag tycker är bra och viktig med mina medarbetare.”

Enhetschef Alpha

Chefen beskriver vidare att vissa mål, särskilt sådana som främst handlar om budget och ekonomiska krav, inte alltid upplevs relevanta att föra vidare till medarbetarna eftersom fokus istället behöver ligga på arbetsflöde, patientsäkerhet och fungerande produktion. Empirin visar därmed att styrningen inte implementeras mekaniskt, utan kontinuerligt tolkas och anpassas utifrån verksamhetens praktiska villkor och medarbetarnas arbetssituation. Resultatet stödjer Tarakci et al. (2023, s. 1666) beskrivning av hur organisatoriska mål behöver översättas till operativ praktik. Samtidigt visar empirin att denna översättning inte sker linjärt, utan präglas av lokala prioriteringar, erfarenhetsbaserade bedömningar och individuella tolkningar av vad som uppfattas som relevant i verksamheten.

Även på nationell nivå framkommer en medvetenhet kring att styrning och organisatoriska mål inte alltid förstås eller tolkas på samma sätt genom hela verksamheten. Den nationella chefen beskriver exempelvis att:

“Även om man själv tycker det är kristallklart så kanske det inte blir kristallklart hela vägen.”

Nationell chef

Citatet synliggör att även högre organisatoriska nivåer uppmärksammar att styrning förändras när den förs genom organisationen. Samtidigt visar empirin att detta glapp inte enbart handlar om kommunikation, utan även om att organisatoriska mål behöver anpassas till verksamhetens praktiska och säkerhetskritiska villkor för att bli genomförbara i det dagliga arbetet. Detta stärker Tarakci et al. (2023, s. 1667) resonemang om att styrning kontinuerligt översätts mellan organisatoriska nivåer och formas i relation till verksamhetens lokala och operativa villkor.

Empirin visar att verksamheten i hög grad är beroende av erfarenhetsbaserad och personbunden kunskap för att KPI-system, rutiner och arbetsflöden ska fungera i praktiken. Erfarenhet och lokal kunskap behövs för att hantera avvikelser, tolka system och lösa problem som inte fångas av standardiserade rutiner eller prestationsmått. Detta utvecklar Waśniewskis (2021, s. 3312–3313) resonemang om informella processers betydelse i komplexa verksamheter, då

informella experter i praktiken blir avgörande för att den formella styrningen ska fungera. Samtidigt skapar detta organisatorisk sårbarhet när viktig kunskap är knuten till specifika individer och inte gemensamt förankrad. Flera respondenter beskriver exempelvis osäkerhet när erfarna medarbetare inte är på plats.

Det informella lärandet framstår därmed som centralt för hur prestationsstyrningen fungerar i praktiken. Analysen visar att KPI-system och standardiserade rutiner inte ensamma räcker för att styra verksamheten, utan att styrningen även bygger på medarbetarnas erfarenhet och förmåga att omsätta organisatoriska mål i praktiskt arbete. Detta ligger nära Tarakci et al. (2023, s. 1665–1666), som beskriver hur organisatoriska mål kontinuerligt översätts mellan olika nivåer i verksamheten.

4.6 Ledarskapets betydelse för uppföljning och motivation

Empirin visar att ledarskapet har stor betydelse för hur KPI:er och prestationsuppföljning förstås och används i verksamheten. Samma prestationsmått kan upplevas som stödjande eller belastande beroende på hur de kommuniceras, tolkas och följs upp av chefer i det dagliga arbetet. I Alpha, Beta och Gamma beskriver flera respondenter att närmaste chef fungerar som en viktig länk mellan organisationens övergripande mål och den operativa verksamheten. Detta ligger nära Tarakci et al. (2023, s. 1667), som beskriver mellanchefer som centrala aktörer i översättningen mellan strategiska mål och praktiskt arbete.

Flera chefer beskriver samtidigt att prestationsmål och ekonomiska krav behöver anpassas innan de kommuniceras vidare till medarbetarna. En chef uttrycker exempelvis att:

“Jag försöker bryta ner det för att de ska ha lättare att förstå i deras värld.”

Enhetschef Gamma

Liknande resonemang återkommer även hos andra chefer som beskriver att all information från högre organisatoriska nivåer inte alltid upplevs relevant eller konstruktiv i den operativa verksamheten. En chef uttrycker exempelvis att:

“Målen som har med budgeten att göra [...] varför ska jag stressa medarbetare om budgeten?”

Enhetschef Alpha

Samtidigt visar empirin att fokus på siffror, budget och produktion upplevs ha ökat över tid i verksamheten. En farmaceut beskriver exempelvis att:

“Nu är jag inte med mycket på de här CYTO-mötena [...] men vad jag hört så pratas det väldigt mycket på CYTO just när det kommer till [...] budgeten och att man kanske har förlorat pengar.”

“Det är nu senare tid, senaste månad skulle jag säga. Det har inte alls pratats mycket om det, men det är verkligen de senaste månaderna.”

Farmaceut Beta

Liknande uppfattningar framkommer även bland mellanchefer. På frågan om respondentens upplevelse av KPI:er uttrycker en enhetschef följande:

“Alltså vad jag har fått uppleva är att det handlar om typ, det enda det handlar om här är pengar, Och nyckeltal här är pengar typ”.

Enhetschef Alpha

Empirin visar att mellanchefer balanserar ekonomiska krav från högre nivåer mot verksamhetens praktiska och patientsäkerhetsrelaterade behov. Detta ligger nära Tarakci et al. (2023, s. 1669), som beskriver hur mellanchefer behöver balansera organisatoriska prestationskrav mot verksamhetens praktiska villkor. Samtidigt visar resultaten att deras roll är mer komplex än att enbart översätta organisatoriska mål. I både Alpha och Beta beskriver chefer att ekonomiska mål och budgetkrav inte alltid förs vidare fullt ut till medarbetarna, eftersom fokus istället behöver ligga på arbetsmiljö, patientsäkerhet och fungerande arbetsflöden. Resultaten problematiserar därmed Tarakci et al. (2023, s.1668) beskrivning genom att visa att mellanchefer även fungerar som aktiva filter som omprioriterar eller begränsar ekonomiskt orienterade mål för att verksamheten ska fungera i praktiken.

Ett tydligt mönster i empirin är samtidigt att uppföljning upplevs mer positivt när den används för stöd, dialog och förbättring snarare än för kontroll. Flera respondenter beskriver chefer som ger återkoppling, hjälper till vid hög arbetsbelastning och fokuserar på gemensam utveckling snarare än skuldbeläggning. En medarbetare uttrycker exempelvis att:

“Man ser aldrig någonting som kritik.” & “Man kan ju se allting som ett stöd.”

Farmaceut Beta

Detta kan förstås genom Adler och Borys (1996, s. 61–72) resonemang om möjliggörande formalisering, där styrning används för att stödja och underlätta arbetet snarare än för att kontrollera medarbetarna. I Beta framstår återkoppling och uppföljning i större utsträckning som stödjande för lärande, struktur och gemensamt ansvar, medan respondenter i Alpha och Gamma samtidigt beskriver oro över att fokus på siffror, budget och produktion riskerar att skapa stress och ökad prestationspress. Resultaten visar därmed att samma KPI-system kan uppfattas både som stödjande och kontrollerande beroende på hur styrningen används och kommuniceras i den lokala verksamhetskontexten.

Samtidigt visar empirin att det finns olika uppfattningar kring visualisering och uppföljning av prestation. Vissa respondenter menar att visualisering av antal beredningar och produktionsflöden hade kunnat skapa motivation, tydligare mål och bättre planering i verksamheten. Andra är mer kritiska och beskriver att ett alltför starkt fokus på siffror och jämförelser riskerar att skapa stress och konkurrens mellan medarbetare.

“Man ska inte känna att man tävlar mot varandra hela tiden.”

Farmaceut Beta

Detta problematiserar samtidigt Adler och Borys (1996, s. 69), eftersom formalisering i praktiken inte framträder som antingen möjliggörande eller tvingande. Samma prestationssystem kan samtidigt skapa struktur, motivation och tydlighet, men även bidra till kontroll, konkurrens och ökat fokus på produktion. Detta ligger även nära Frey och Jegen (2001, s. 590-591), som menar att prestationsstyrning riskerar att minska autonomi och inre motivation när medarbetare upplever styrningen som kontrollerande. I den studerade verksamheten framträder därför en tydlig spänning mellan styrning som stöd och styrning som kontroll, där ekonomiskt orienterade KPI:er ibland upplevs konkurrera med kvalitet, arbetsmiljö och professionellt ansvar.

Sammantaget visar analysen att ledarskapet har en central roll i hur prestationsstyrning fungerar och uppfattas i verksamheten. KPI:er och uppföljning får inte enbart betydelse genom själva måtten, utan genom hur de används, kommuniceras och balanseras mot verksamhetens krav på

kvalitet, arbetsmiljö och professionellt ansvar. Analysen visar därmed att ledarskapet fungerar som en aktiv del av prestationsstyrningen, där chefer kontinuerligt behöver hantera spänningen mellan ekonomiska krav, motivation och verksamhetens praktiska och säkerhetskritiska villkor.

5. Slutsats

Syftet med studien var att undersöka hur KPI:er uppfattas och används inom svensk farmaceutisk verksamhet, med särskilt fokus på hur synen på KPI:er skiljer sig mellan olika yrkesroller och organisatoriska nivåer samt hur prestationsmått relateras till kvalitet, patientsäkerhet och det praktiska arbetet i verksamheten. Resultatet visar att KPI:er har en central roll i verksamhetens styrning och uppföljning, men att prestationsstyrning inte fungerar som ett neutralt eller enhetligt system. KPI:ers betydelse formas istället genom hur de tolkas, kommuniceras och används i relation till verksamhetens praktiska och säkerhetskritiska villkor.

Hur uppfattas KPI:er av olika yrkesroller inom organisatoriska nivåer i svensk farmaceutisk verksamhet?

Studien visar att KPI:er uppfattas olika beroende på organisatorisk nivå och yrkesroll. Samtidigt delar samtliga yrkesroller en gemensam ambition kring kvalitet och patientsäkerhet. Skillnaderna handlar därför främst om hur prestation definieras och vilka delar av arbetet som ges organisatoriskt värde.

På strategisk nivå uppfattas KPI:er främst som stödjande verktyg för kontroll, överblick och verksamhetsutveckling. Samtidigt framkommer att även högre organisatoriska nivåer problematiserar att prestationsmått inte fullt ut speglar verksamhetens komplexitet. På taktisk nivå framträder mellanchefernas roll som särskilt centrala, då de kontinuerligt behöver tolka, anpassa och legitimera KPI:er i relation till lokala arbetsvillkor, arbetsmiljö och patientsäkerhet. Mellanchefer beskriver samtidigt KPI:er som stödjande verktyg och efterfrågar fler nyckeltal för att få en bättre helhetsbild av verksamheten. Samtidigt upplevs översättningen och implementeringen av prestationsmått stundtals otydlig, vilket bidrar till ökade krav och större upplevd press i chefs- och ledarrollen. På operativ nivå upplevs KPI:er mer ambivalent, där KPI:erna kan uppfattas både som stödjande och som tvingande. Medarbetare beskriver att prestationsmått kan bidra till kontroll och kvalitetssäkring, men även riskerar att osynliggöra säkerhetsarbete, professionella bedömningar och komplexa arbetsmoment.

Resultatet visar även att prestationsstyrning i hög grad är beroende av erfarenhetsbaserad och personbunden kunskap. Formella KPI-system och standardiserade rutiner är därmed inte tillräckliga för att verksamheten ska fungera i praktiken, utan organisatoriska mål behöver kontinuerligt tolkas och anpassas i det dagliga arbetet.

Vilka önskade och oönskade effekter kan KPI:er medföra?

Studien visar att KPI:er kan medföra både stödjande och problematiska effekter beroende på hur styrningen används och uppfattas i verksamheten. Bland de önskade effekterna framkommer att KPI:er och digitala system kan bidra till struktur, spårbarhet, kvalitetssäkring och patientsäkerhet. Uppföljning och kontrollfunktioner upplevs skapa trygghet, minska risken för fel och bidra till tydligare prioriteringar och planering. Resultatet visar även att ledarskapet har stor betydelse för hur KPI:er upplevs. När uppföljning används för dialog, stöd och utveckling uppfattas styrningen som mer legitim och motiverande.

Samtidigt identifierar studien flera oönskade effekter. Ett starkt fokus på produktion, statistik och kvantifierbara resultat riskerar att skapa stress, administrativ belastning och missvisande jämförelser mellan enheter. Resultaten visar även att prestationsmått ibland flyttar fokus från kvalitet och patientsäkerhet till tempo och produktion, särskilt när komplexa arbetsprocesser reduceras till siffror och jämförelser.

Sammantaget visar studien att prestationsstyrning inom farmaceutisk verksamhet präglas av en kontinuerlig balans mellan organisatoriska krav på effektivitet och professionella krav på kvalitet och patientsäkerhet. KPI:er fungerar därmed inte enbart som neutrala uppföljningsverktyg, utan påverkar även vilka arbetsuppgifter, prioriteringar och professionella värden som ges organisatorisk betydelse i verksamheten. Studien bidrar därmed med ökad förståelse för hur prestationsstyrning inom farmaceutisk verksamhet formas genom organisatoriska nivåer, lokala arbetspraktiker och professionella bedömningar snarare än genom enbart standardiserade prestationsmått.

6. Diskussion

I den här studien framträder flera mönster som visar hur KPI:er och prestationsstyrning påverkar både det dagliga arbetet och hur verksamheten organiseras. Resultaten visar att KPI:er inte bara används för uppföljning, utan också påverkar hur arbetet förstås, planeras och prioriteras i praktiken. Samtidigt finns det en tydlig skillnad mellan hur arbetet fungerar i verkligheten och hur det mäts genom standardiserade mått, vilket medför spänningar i verksamheten.

Ett centralt resultat är att respondenterna inte motsätter sig prestationsstyrning i sig, utan snarare problematiserar hur vissa prestationsmått förenklar verksamhetens komplexitet eller skapar missvisande jämförelser mellan enheter. Resultatet visar ett återkommande glapp mellan den standardiserade uppföljningen och verksamhetens operativa verklighet. Produktionsvolym, leveransprecision och statistik blir organisatoriskt synliga, medan professionella bedömningar, säkerhetsarbete och manuella kontroller i större utsträckning förblir osynliga. Detta ligger i linje med tidigare forskning som visar att prestationsmått inom farmaceutisk verksamhet ofta har svårt att fånga kvalitativa delar av arbetet (Magedanz et al. 2026, s. 1–2; Ferreira de Souza et al. 2024, s. 3–4).

Studien visar samtidigt att olika organisatoriska nivåer präglas av delvis olika prestationslogiker. På operativ nivå kopplas god prestation främst till korrekt hantering, noggrannhet, patientsäkerhet och professionellt ansvar. Högre organisatoriska nivåer behöver samtidigt förhålla sig till effektivitet, leveransförmåga och ekonomiska krav. Detta stödjer Smith et al. (2010, s. 30–33), som beskriver kvalitet inom vårdrelaterade verksamheter som mångdimensionell och svår att reducera till enskilda indikatorer. Resultatet visar därmed att prestationsstyrning inom farmaceutisk verksamhet präglas av en kontinuerlig balans mellan organisatoriska krav på effektivitet och professionella krav på kvalitet och patientsäkerhet.

Tidigare forskning beskriver prestationsmätning som en del av organisatorisk styrning snarare än enbart ett tekniskt kontrollsystem (Waśniewski 2021, s. 3311; Pfister et al. 2017, s. 140). Vår studie bekräftar detta, särskilt genom att KPI:er påverkar vilka arbetsuppgifter och professionella värden som ges organisatoriskt fokus. Resultatet stödjer även Robsons (2004, s. 512)

resonemang om att det som mäts tenderar att prioriteras organisatoriskt, medan mer komplexa och svåråtgärdbara delar av arbetet riskerar att hamna i bakgrunden.

Resultaten visar även att prestationsstyrning i hög grad är beroende av erfarenhetsbaserad och personbunden kunskap. Formella KPI-system och standardiserade rutiner räcker inte ensamma för att verksamheten ska fungera i praktiken. Medarbetare och chefer behöver kontinuerligt tolka och anpassa organisatoriska mål till verksamhetens arbetsflöden, vilket gör informella experter och lokalt kunnande centrala i det dagliga arbetet. Detta ligger nära Waśniewskis (2021, s. 3312) resonemang om betydelsen av informella processer i komplexa verksamheter.

Studien visar även att mellanchefer har en särskilt central roll som länk mellan ledning och operativ verksamhet. Mellanchefer behöver kontinuerligt tolka, anpassa och legitimera KPI:er i relation till lokala arbetsvillkor, arbetsmiljö och patientsäkerhet. Detta stödjer Woweraths (2026) beskrivningar av mellancheferers relationella och tolkande funktion i moderna organisationer.

Resultatet stödjer dessutom Adler och Borys (1996) resonemang om att prestationsstyrning kan uppfattas som både möjliggörande och tvingande beroende på hur uppföljningen används. När KPI:er kopplas till stöd, dialog och utveckling uppfattas styrningen som mer legitim och motiverande. När fokus istället riktas mot kontroll, statistik och produktion riskerar prestationsstyrningen att skapa stress, administrativ belastning och fokus på tempo snarare än kvalitet. Detta ligger även nära Frey och Jegen (2001, s. 593), som menar att kontrollerande styrning kan påverka autonomi och motivation negativt.

Samtidigt finns vissa begränsningar i studien som behöver beaktas. Studien bygger på ett begränsat antal intervjuer inom en specifik verksamhet, vilket innebär att resultaten inte kan generaliseras till all farmaceutisk verksamhet. Resultaten bör därför förstås som kontextbundna och relaterade till respondenternas erfarenheter och upplevelser. Till skillnad från tidigare forskning, som främst fokuserat på KPI:ers funktion som styrinstrument, belyser denna studie hur KPI:er uppfattas och hanteras i det dagliga arbetet på olika organisatoriska nivåer. Studien bidrar därmed med ökad förståelse för hur prestationsmätt tolkas och används inom svensk farmaceutisk verksamhet, där organisatoriska krav samtidigt behöver balanseras mot kvalitet, patientsäkerhet och professionellt ansvar.

6.1 Förslag till vidare forskning

- Hur digitalisering och ökade krav på uppföljning förändrar mellancheferers roll, särskilt i relation till koordinering, systemhantering och balansgång mellan organisatoriska krav och verksamhetens praktiska villkor
- Hur mer kvalitets- och patientorienterade prestationsmått kan utvecklas för att bättre synliggöra professionella bedömningar, säkerhetsarbete och den praktiska komplexitet som präglar verksamheten.
- Hur erfarenhetsbaserad kunskap och informellt lärande kan bidra till organisatorisk sårbarhet samt skapa beroenden av lokala experter i komplexa verksamheter
- Hur övriga yrkesroller i andra branscher uppfattar KPI:er beroende på organisatorisk nivå

7. Källförteckning

- Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), s. 61–89. doi:10.2307/2393986
- Alvehus, J., Eldén, S., Wästerfors, D. & Öhlin, S. (2025). *Metodboken: Att tänka, undersöka, analysera och skriva på samhällsvetenskapliga grunder*. Studentlitteratur.
- Alvehus, J. (2018). *Problemformulering*. Studentlitteratur.
- Apoteket (u.å). *Omregleringen*.
<https://www.apoteket.se/om-apoteket/apotekets-historia/ursprunget/omregleringen/>
[2026-05-27]
- Bourne, M.C.S., Neely, A.D., Platts, K.W. & Mills, J.F. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review. *International Journal of Business Performance Management*. 5(5), s. 1-24. doi:10.1504/IJBPM.2003.002097
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl., Liber.
- Cossart, A.R., Canning, M.L., Yong, F.R. & Freeman, C.R. (2024). Benchmarking hospital clinical pharmacy practice using standardised key performance indicators (KPIs). *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 17(1), s. 1-18. doi: 10.1080/20523211.2024.2431181
- de Waal, A. & Kourtiti, K. (2013). Performance measurement and management in practice: advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 62 (5), s. 446-473. doi:10.1108/IJPPM-10-2012-0118
- Ferreira de Souza, J.F., Fernandes, B.D., Rotta, I., Visacri, M.B. & Lima, T. de M. (2024). Key performance indicators for pharmaceutical services: A systematic review. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 14 (100441), s. 1-8. doi: 10.1016/j.rcsop.2024.100441
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*. 15 (5), s. 589-611. doi:10.1111/1467-6419.00150
- Göransson, K. (2019). *Etnografi: Sjösätt, navigera och ro iland ditt projekt*. Studentlitteratur.
- Hartmann, F G.H., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, Rt N. & Govindarajan, V. (2021). *Management control systems: European Edition*. Mass: McGraw Hill.
- Jääskeläinen, A. & Luukkanen, N. (2016). The use of performance measurement information in the work of middle managers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(4), s. 479–499. doi:10.1108/IJPPM-02-2016-0043

- Kumar, N. & Jha, A. (2016). Quality metrics and quality KPI of Pharmaceutical Industry. *International Journal of Current Research*. 8 (1), s. 25285-25288.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 uppl., Studentlitteratur.
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. 2 uppl., Studentlitteratur.
- Losier, M., Doucette, D., Fernandes, O., Mulrooney, S., Toombs, K., & Naylor, H. (2021). Assessment of canadian hospital Pharmacists' job satisfaction and impact of clinical pharmacy key performance indicators. *Canadian Journal of Hospital Pharmacy / Journal Canadien de la Pharmacie Hospitalière*, 74(4), s. 370–377. doi: 10.4212/cjhp.v74i4.3201
- Magedanz, L., Galato, D., Clinical Pharmacy KPI research team & Fernandez, F. L. (2026). Key performance indicators for hospital clinical pharmacy services: results of a global Delphi study. *International Journal of Clinical Pharmacy*, [förhandspublicerad online]. doi:10.1007/s11096-026-02126-y
- Nordén-Hägg, A. (2010). Failure-Free Pharmacies? Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. DiVA Portal
- Ohlig, J., Hellebrandt, T., Metzmacher, A.I., Pötters, P., Heine, I., Schmitt, R.H. & Leyendecker, B. (2020). Performance management on the shop floor – an investigation of KPI perception among managers and employees. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(4), s. 461–473. doi:10.1108/IJQSS-04-2020-0051
- Olve, N.-G., Petri, C.-J., Roy, J. & Roy, S. (2003). *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*. John Wiley & Sons. Tillgänglig på: ProQuest Ebook Central
- Ordóñez, L.D., Schweitzer, M.E., Galinsky, A.D. & Bazerman, M.H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), s. 6–16. doi:10.4324/9781315881201-5
- Pfister, J. A., Jack, S. L., och Darwin, S. N. (2017). Strategizing open innovation: How middle managers work with performance indicators. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), s. 139-150. doi:10.1016/j.scaman.2017.06.001

- Rao, T. V. & Chawla, N. (2024). *Performance management: Path to growth and excellence*. Routledge India.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Studentlitteratur.
- Smith, P.C., Mossialos, E., Papanicolas, I., & Leatherman, S. (2010). *Performance Measurement for Health System Improvement: Experiences, Challenges and Prospects*. Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511711800
- Robson, I. (2004). From process measurement to performance improvement. *Business Process Management Journal*, 10 (5), s. 510-521. doi: 10.1108/14637150410559199
- Tarakci, M., Heyden, M. L. M., Rouleau, L., Raes, A. & Floyd, S. W. (2023). Heroes or Villains? Recasting middle management roles, processes, and behaviours. *Journal of Management Studies*, 60 (7), s. 1663–1683. doi: 10.1111/joms.12989
- Teymourifar, A. (2026). Technological advanced ments and the use of key performance indicators in hospital management: a critical-conceptual review. *Frontiers in Health Services*, 6(1780458). doi:10.3389/frhs.2026.1780458
- Toor, S.-u.-R. & Ogunlana, S.O. (2010). Beyond the ‘iron triangle’: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), s. 228–236. doi:10.1016/j.ijproman.2009.05.005
- van de Ven, M., Machado, P., Athanasopoulou, A., Aysolmaz, B. och Turetken, O. (2023). Key performance indicators for business models: a systematic review and catalog. *Information Systems and e-Business Management*, 21(3), s. 753–794. doi: 10.1007/s10257-023-00650-2
- Waśniewski, P. (2021). Informal performance measurement in small enterprises. *Procedia Computer Science*, 192(2021), s. 3310-3319. doi:10.1016/j.procs.2021.09.104
- Wowerath, C. (2026). Objectives and key results as a tool for middle managers to enhance the process of strategy implementation. *Journal of Business Research*, 202 (115774), s. 1-15. doi:10.1016/j.jbusres.2025.115774

Bilagor

I detta avsnitt presenteras studiens bilagor

Intervjuguide Nationell chef

Bakgrund och Ansvar

1. Kan du berätta lite om ditt uppdrag och vad ditt yttersta ansvar för verksamheten är
2. Hur skulle du beskriva verksamhetens nationella uppdrag
3. Vad är viktigast att lyckas med

Mål och styrning

4. Vad vill att organisationen (chefer och medarbetare ska prioritera i det dagliga arbetet?
5. Vad ser du som de största riskerna om styrningen blir för smal, tung eller svag?
6. Vad följs upp på nationell nivå, och varför just de nyckeltalen?
7. Vad är syftet med det som följs upp i verksamheten?
8. Har syftet förändrats över tid?

KPI:er och Nyckeltal

9. Vad kännetecknar en bra KPI i er verksamhet?
10. Hur säkerställer ni att KPI:erna speglar det som är viktigt och inte bara det som är lätt att mäta?
11. Tycker du att KPI:erna är tydliga i verksamheten?
12. Hur hittar ni balansen mellan processmått och resultatmått?
13. När märker du att ett mål inte fungerar som tänkt?
14. Hur väger du kliniska, ekonomiska och organisatoriska perspektiv mot varandra.

Implementering och Kommunikation

15. Hur fungerar överföringen från ledningens mål till verksamheten?
16. Var uppstår det glapp i flödet?
17. Vilken roll har enhetscheferna i översättningen av mål och KPI:er
18. Hur säkerställer du att KPI:erna förstås och används som det är tänkt?
19. Har du varit med om att initiativ eller KPI:er tolkas olika?

Beslutsfattande och Beteenden

20. Hur används uppföljning i praktiken när beslut fattas?
21. Har KPI:erna påverkat beteenden i organisationen?
22. Hur skiljer du mellan verklig förbättring och förbättring i siffror?
23. Tror du att KPI:er kan skapa en känsla av övervakning?

Kvalitet och arbetsmiljö

24. Hur säkerställer du att styrningen inte går ut över kvalitet och patientsäkerhet?
25. Vad är svårast att fånga upp i dagens uppföljningssystem?
26. Vilka organisatoriska förutsättningar krävs för att måtten ska upplevas rättvisa?

Ledarskap och Incitament

27. Har ni några ledarskapsutbildningar?
28. Vad är uppfattning om att använda incitament kopplade till resultat?
29. Hur arbetar ni med feedback och motivation

Framtid och Förbättring

1. Vad ser du som den största utmaningen framåt för verksamheten, kopplat till KPI:er och Nyckeltal?
2. Om du fick designa styrningen från början, vad skulle du göra annorlunda?
3. Vad är din önskan att medarbetare ska förstå varför verksamheten följs upp.

Interviguide Regional chef

Bakgrund

1. Hur skulle du beskriva ditt uppdrag och vad är dina arbetsuppgifter?
2. Hur skulle du säga att din roll fördelas mellan drift, styrning, utveckling och stöd till enhetscheferna?
3. Hur ofta tas styrningen och uppföljningen upp i era möten?
4. Vad skulle du säga är viktigast för att skapa likhet mellan enheterna?
5. Vad upplever du kännetecknar att verksamheten har gjort ett bra arbete?

Om styrning och Uppföljning

6. Hur översätts strategier och mål mellan nivåerna- från ledningen till verksamheten?
7. Vad följer du själv upp på regionalnivå och varför just dessa saker?
8. Vilka mått använder du för att jämföra enheterna?
9. Hur hanterar du att enheterna kan ha olika förutsättningar vid jämförelser?
10. Vad händer när en enhet aviker tydligt från övriga?

Om KPI:er och Nyckeltal

11. Vad betyder KPI:er och nyckeltal för dig i din roll?
12. Upplever du att KPI:erna underlättar ditt arbete eller försvårar ditt arbete?
13. Använder ni något system för att mäta KPI:er?
14. Är system stödjande eller försvårar dem ditt arbete?
15. Hur avgör du vilka mått som är strategiskt viktiga?
16. Finns det KPI:er du själv ansvar för att följa upp?
17. Tycker du KPI:erna som används idag är tydliga?

18. Finns det KPI:er som är viktiga regionalt men svåra att göra meningsfulla lokalt?

Om användningen i praktiken

- 19. Kan du ge ett konkret exempel när mått påverkade ett beslut eller en prioritering?
- 20. När fungerar jämförelser/ benchmarking som stöd och när riskerar det att skapa press eller fel fokus?
- 21. Har du sett exempel där fokuset hamnat mer på siffror än själva syftet med verksamheten?
- 22. Finns det fortfarande glapp i kommunikationen kring måtten?

Om kvalitet och Risk

- 23. Har ni särskilda nyckeltal kopplade till kvalitet?
- 24. Hur balanserar du produktionskrav, ledtider och säkerhet?
- 25. Vilka krav ser du som icke- förhandlingsbara även när kapaciteten är ansträngd?
- 26. Hur fångar ni upp sådant som inte syns i siffror eller vanliga mått, exempelvis arbetsmiljö eller störningar i flödet?
- 27. Har du exempel där mått eller statistik där mått inte fångat upp den verkliga risken?

Om fördelar, problem, incitament

- 28. Vad fungerar bra med uppföljningen idag?
- 29. Vad fungerar mindre bra?
- 30. Upplever du en risk för att det finns för många mått eller prioriteringar samtidigt?
- 31. Skapar uppföljningen administrativ belastning eller kortsiktighet?
- 32. Finns det incitament kopplade till resultat? Om ja, hur ser det ut?

Om mål och nivåer i organisationen

- 33. Hur översätter du nationella mål till regional nivå?
- 34. Hur stödjer du enhetscheferna i att översätta mål till den lokala verksamheten?
- 35. När uppstår oftast tolkningsglapp mellan nivåerna?
- 36. Vad behöver du från nationell nivå för att göra ditt arbete bättre?
- 37. Vad är din uppfattning påverkar verksamheten om mål blir för specifika?

Avslutande frågor

- 38. Om du fick ändra något i styrningen eller i uppföljningen, vad skulle det vara?
- 39. Tycker du att verksamheten bör standardisera mer mellan enheterna eller vara mer lokalt anpassade?
- 40. Vad tycker du att nationell nivå ofta missar om den regionala verkligheten?
- 41. Är det något vi inte har frågat om som du tycker är viktigt?

Intervjuguide mellanche

Bakgrund

1. Hur skulle du beskriva ditt uppdrag som enhetschef här?
2. Vill du beskriva din enhet, hur många är ni dina arbetsuppgifter
3. Vad tar mest tid i din vardag?
4. Hur ser en vanlig vecka ut?
5. Vilka delar av verksamheten är du mest beroende av för att få vardagen att fungera?
6. Var uppstår det oftast stress, väntan eller störningar i flödet?
7. Hur märker du att något inte fungerar som det ska?
8. Vilka beslut ligger hos dig och vilka behöver lyftas vidare?

Uppföljning och vad som följs upp

9. Vad tittar du konkret på i vardagen för att avgöra om verksamheten fungerar?
10. Vilka mått kommer uppifrån och vilka använder du lokalt?
11. Finns det något viktigt som inte följs upp idag?
12. Hur och hur ofta diskuteras resultat – och med vem?
13. Vad gör du konkret när ett resultat eller mått avviker?
14. Vad händer efter att du identifierat en avvikelse?
15. Upplever du att jämförelser mellan enheter är rättvisa?
16. Tar man hänsyn till olika förutsättningar?
17. Hur påverkar det din enhet?

Förståelse av mått/KPI

18. Vad betyder KPI:er eller nyckeltal för dig i den här verksamheten?
19. Vilka tankar och upplevelser har du av KPI:er; Upplever du dem som stödjande, underlättande,
20. Upplever du att Kpier har förändrar ditt arbetssätt, har du använt kpier tidigare hur skiljer sig kpierna där
21. Vilka mått tycker du är mest meningsfulla i ditt ledarskap?
22. Finns det mått som mest är till för rapportering uppåt?
23. Tycker du att måtten speglar det ni egentligen vill uppnå i arbetet?
24. Finns det något viktigt som inte syns i siffror?
25. Hur upplever du att personalen förstår och förhåller sig till måtten?
26. Vad tycker du om att mäta antal beredningar per timme,
27. Upplever du att måtten är tydlig för dig?
28. Upplever du att måtten är tydlig för resten av verksamheten?
29. Många använder sig av måltavlor för att visualisera KPI:er vad tror du att detta hade kunant ha för effekt på dig och din verksamhet?

Användning i praktiken

30. Har du något system du använder för att rapportera mått, hur samlar du in mått som sen ska rapporteras vidare.
31. På vilket sätt påverkar uppföljningen hur du prioriterar och leder arbetet?
32. Hur påverkar det prioriteringar?
33. Hur påverkar det bemanning eller planering?
34. Kan du ge ett konkret exempel där ett mått eller uppföljning förändrade hur ni arbetade?
35. Hur påverkar uppföljningen hur farmaceuter eller assistenter arbetar?
36. Hur påverkar uppföljningen hur du fördelar din tid mellan drift och förbättringsarbete?
37. När blir uppföljning ett stöd – och när blir det en press?
38. Hur upplever du att uppföljningen utvecklas just nu – är den tydlig eller fortfarande under uppbyggnad?

Kvalitet och patientsäkerhet

39. Hur balanserar du kvalitet, patientsäkerhet, personalsäkerhet och tempo?
40. Vad prioriterar du när det krockar?
41. Kan du ge ett konkret exempel där du prioriterade säkerhet eller kvalitet?
42. Tycker du att uppföljningen fångar de viktigaste riskerna i arbetet?
43. Finns det sådant som lätt missas?
44. Hur använder du avvikelser eller “near misses” i ditt ledarskap?

Fördelar, problem och incitament

45. Vad fungerar bra med uppföljningen idag – och vad fungerar mindre bra?
46. Blir det någon gång för mycket fokus på siffror? Vad händer då?
47. 25. Skapar uppföljningen dokumentationsbörda eller dubbelarbete?
48. Hur påverkar uppföljningen stress eller arbetsbelastning?
49. Vad tror du att “dåliga resultat” oftast beror på?
50. Individer, system, resurser, teknik eller något annat?
51. Har du sett exempel på att man försöker få siffror att se bättre ut än verkligheten? **Eller**
Har du sett situationer där fokus blir mer på siffror än på själva arbetet? (*gaming*)
52. Finns det incitament kopplade till resultat – och hur påverkar det arbetet?

Styrning och kommunikation

53. Hur upplever du styrningen från högre nivå? Vad är tydligt? Var uppstår glapp?
54. Hur kommuniceras mål och uppföljning till medarbetarna i vardagen?
55. Hur översätter du mål eller krav till din verksamhet?
56. Känner du att du har mandat att ändra arbetssätt lokalt?
57. Upplever du att det du lyfter uppåt faktiskt leder till förändringar? Vad händer om du inte håller med?

58. Hur fångar du upp synpunkter från personalen och för dem vidare uppåt?
59. Tycker att välmående speglas uppåt rätt?

Avslutning

60. Om du fick ändra en sak i hur verksamheten följs – vad skulle det vara?
61. Vad borde man följa upp mer eller mindre?
62. Vad tycker du bör vara standardiserat på alla enheter– och vad bör anpassas lokalt?
63. Vad tycker du att högre nivå lätt missar?
64. Är det något viktigt vi inte har frågat om?

Intervjuguide Farmaceut

Bakgrund

1. Kan du beskriva din roll och dina viktigaste arbetsuppgifter? Vad tar mest tid?
Vad är mest kritiskt i ditt arbete?
2. Var i arbetet uppstår det oftast stress, väntan eller störningar?
Hur märker du att något inte fungerar?
3. Vilka delar av ditt arbete kräver mest farmaceutiskt omdöme – och vad följer mer rutiner? Ge exempel
4. När känner du att du har gjort ett riktigt bra jobb? Vad syns i siffror – och vad syns inte alls?
5. Vem avgör i praktiken om ett arbete är “bra” här? Du själv? chef? mått?

Uppföljning & återkoppling

6. Vad följs upp i ert arbete idag?
Vad är viktigt att hålla koll på?
7. Hur pratar ni om resultat eller uppföljning i vardagen?
Hur ofta? med vem?
8. Vad händer när något inte uppfyller förväntningarna?
Vad gör ni konkret?
9. Får du återkoppling på ditt arbete eller resultat? Hur ser den ut?
Från vem?
Är den kopplad till siffror eller bedömning?
10. Upplever du att det som följs upp speglar det som är viktigt i arbetet?
Vad saknas?
11. Finns det viktiga delar av ditt arbete som inte syns i siffror?
Hur påverkar det arbetet?

Förståelse av mått (KPI)

12. Har du hört talas om KPI:er eller nyckeltal? Vad betyder det för dig här?
13. Är det tydligt vad som mäts och varför?
Har någon förklarat det?
14. Hur upplever du att personalen förstår måtten?
Vad blir otydligt?
15. Tycker du att det som följs upp är tydligt för dig?
16. Har dina medarbetare kännedom?
17. Kan du uppleva att du blir övervakad om man tittar på siffror
18. Många använder sig av måltavlor för att visualisera KPI:er vad tror du att detta hade kunant ha för effekt på dig. (hade velat se mjuka kpi som hur iriterande, stress man har)

Användning i praktiken

15. Påverkar det som följs upp hur du arbetar?
prioriteringar? tempo vs noggrannhet?
16. Kan du ge ett konkret exempel där uppföljning ändrade hur du arbetade?
17. Har du varit med om att din professionella bedömning krockat med tid eller mål?
Vad gjorde du då?
18. Hur påverkar uppföljningen hur ni arbetar i teamet?
19. När blir uppföljning ett stöd – och när blir det en press?
20. Har du tid att arbeta med förbättringar – eller handlar det mest om att hinna med?
21. Vad tycker du om att mäta antal beredningar per timme,
22. Tycker välmående är viktigast uppåt
23. Blir du lyssnad på?
24. Hade du velat se fler nyckeltal, ja nej isåfall efter

Kvalitet & patientsäkerhet

21. Vad väger tyngst i ditt arbete – kvalitet, säkerhet eller tempo?
Vad händer när de krockar?
22. Fångar dagens uppföljning den verkliga risken i arbetet?
Vad missas?
23. Hur arbetar ni med avvikelser eller “near misses”?

Problem, beteende & incitament

24. Har du koll på företagets mål och vision?
25. Medarbetardeindex, vad tycker du om det?

26. Vad fungerar bra med uppföljningen – och vad fungerar mindre bra?
27. Blir det ibland för mycket fokus på siffror?
Vad händer då?
28. Har du sett att man anpassar arbetet efter det som mäts?(gaming)
29. Vad tror du att “dåliga resultat” oftast beror på?
individ / system / resurser?
30. Hur påverkar uppföljningen stress eller arbetsbelastning?
31. Vad händer när resultaten är bra eller mindre bra?
beröm? press? Jämförelser? Har ni bonus?

Styrning & kommunikation

30. Hur får ni veta vad som är viktigt att uppnå?
31. Tycker du att det är tydligt vart måtten kommer från och hur det kommuniceras
32. Förstår du hur måtten hänger ihop med verksamhetens mål?
33. Hur påverkar det din motivation om du inte förstår varför något mäts?
34. Känner du att du kan påverka hur arbetet görs?
35. Tycker välmående är viktigast uppåt
Blir du lyssnad på?
36. Tycker du om att ni hade haft en annan chef, hur hade det sett ut? ledarskapet

Avslutning

34. Om du fick ändra en sak i uppföljningen – vad skulle det vara?
35. Vad borde man följa upp mer eller mindre?
36. Vad tycker du att någon utifrån lätt missar i ert arbete?
37. Finns det något som vi inte har frågat om som du tycker är viktigt

Intervjuguide assistent

Bakgrund & Arbete

1. Kan du beskriva din roll och dina arbetsuppgifter?
Vad tar mest tid i ditt arbete?
2. Var i arbetet uppstår det oftast stress eller väntan?
3. Saknas läkemedel,
Kan du ge ett konkret exempel från en vanlig dag?
Hur märker du att något inte fungerar som det ska?
4. Vad är viktigast i ditt arbete?
Finns det något som absolut inte får bli fel?

5. Hur vet du att arbetet du gör är bra eller korrekt?
Vad tittar du på då?
Är det något du själv avgör eller får du hjälp att bedöma?
6. Vem avgör i praktiken om arbetet är "bra"?
Är det du själv, någon chef eller något som mäts?
Har det hänt att ni har haft olika uppfattning om vad som är "bra"?

Uppföljning och återkoppling

6. Vad följs upp i ert arbete idag?
Vad är viktigast att hålla koll på?
7. Hur pratar ni om resultat eller uppföljning i vardagen?
Hur ofta?
I vilka situationer?
8. Vad händer när något inte blir som det ska?
Vad gör ni konkret då?
Vad händer efteråt?
9. Får du återkoppling på ditt arbete eller resultat?
Hur ser den ut?
Från vem?
Är den kopplad till siffror eller mer till hur du arbetar?
10. Upplever du att det som följs upp speglar det som är viktigt i arbetet? Vad tycker du saknas?
11. Finns det viktiga delar av ditt arbete som inte syns i siffror?

Förståelse av mått

12. Har du hört talas om nyckeltal eller KPI:er?
13. Om ja: vad betyder det för dig här?
14. Om nej: hur skulle du beskriva de siffror eller mål ni jobbar mot?
15. Hur känner du till kpi?
16. Vet du vad som mäts i verksamheten?
17. Har någon förklarat varför just de här sakerna följs upp?
18. Hur tydligt är det för dig?
19. Känns det tydligt eller otydligt vad som följs upp?
20. Tror du alla känner till om detta tydligt för andra assistenter,

Användning i praktiken

16. Påverkar det som följs upp hur du arbetar? Till exempel tempo, noggrannhet eller prioriteringar Kan du ge ett konkret exempel?

17. Har det hänt att du ändrat hur du arbetar på grund av något som följs upp? Vad ändrade du? Varför?
18. Har du tid att tänka på förbättringar i arbetet? Eller handlar det mest om att hinna med?
19. Upplever du att det som följs upp är relevant för din roll?
20. Vad känns relevant och vad känns mindre relevant?

Kvalitet & säkerhet

20. Vad är viktigast i ditt arbete när det gäller kvalitet, säkerhet och tempo? Vad prioriterar du om det krockar?
21. Har du varit med om att krav krockar, till exempel tempo och kvalitet? Vad gjorde du då?
22. Fångar det som följs upp den verkliga risken i arbetet?

Problem, beteende & arbetsbelastning

23. Vad fungerar bra med uppföljningen – och vad fungerar mindre bra?
24. Hur påverkar det som följs upp ditt mående eller motivation
25. Blir det ibland för mycket fokus på siffror? Vad händer då i arbetet?
26. Har du sett att man anpassar arbetet efter det som mäts? Till exempel att man gör saker för att “det ska se bra ut”
Hur märks det?
27. Hur påverkar uppföljningen stress eller arbetsbelastning? För dig? För kollegor?
28. Vad tror du att “dåliga resultat” oftast beror på? Är det individ, system, resurser, teknik eller något annat?
29. Vad händer när resultaten är bra eller mindre bra?

Styrning & kommunikation

29. Hur får ni information om vad som är viktigt att uppnå i arbetet? Från vem? Hur ofta?
Hur tydligt är det?
30. Förstår du hur det som följs upp hänger ihop med verksamhetens mål?
Eller känns det som två olika saker?
31. Upplever du att uppföljningen hjälper dig i arbetet, eller känns den mer som kontroll?
På vilket sätt?
32. Känner du att du kan påverka hur arbetet görs?
33. Hur påverkar det din motivation om du inte förstår varför något mäts?

Avslutning

34. Om du fick ändra en sak i hur arbetet följs upp vad skulle det vara?
35. Vad tycker du är viktigast att följa upp i verksamheten?

36. Vad tycker du att någon utifrån lätt missar när man tittar på hur arbetet fungerar här?

Missivbrev 2026-04-01

Hej X,

Jättekul att du är intresserad av att du vill medverka i vårt examensarbete. Vi är två tjejer, Laura och Nargis, som är studenter på programmet Service Management med inriktningen logistik och retail på Lunds Universitet. För närvarande skriver vi om vårt examensarbete, där vi undersöker hur olika yrkesroller uppfattar KPI:er i en farmaceutisk verksamhet. Vi vill därför gärna intervjua dig och få ta del av dina upplevelser och tankar.

Intervjun kommer att ta som högst en timme och kommer att ske på överenskommen tid och plats. Självklart kommer all information att hanteras konfidentiellt och anonymiseras.

Har du några tankar eller funderingar svarar vi mer än gärna på dina frågor.

Vi skulle verkligen uppskatta din medverkan och tror att din erfarenhet kan bidra med värdefulla insikter till vår studie.

Tack på förhand, och vi ser fram emot att höra från dig så vi kan boka tid för en intervju!

Vänliga hälsningar,

Laura Hamari & Nargis Qazi

Lunds Universitet