



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

En kvalitativ studie om medarbetares upplevelser av prestationsmätningar och tilltron mellan chefer och medarbetare

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT 2025
Kandidatuppsats
Gabriella Andersson 2001-06-14
Erik Olsson 2001-06-25
Handledare: Petra Adolfsson

Innehållsförteckning

Abstract	3
Sammanfattning	4
1. Introduktion	5
1.1 Prestationsmätningar i historien.....	5
1.2 Möjligheter med prestationsmätningar.....	6
1.3 Problematisering.....	7
1.4 Frågeställningar.....	8
2. Tidigare forskning	8
2.1 Utmaningar med mätningar.....	8
2.2 Motivation.....	9
3. Teori:	11
3.1 Sociala och psykologiska aspekter.....	11
3.2 Principal-Agentproblemet och The Transparency Paradox.....	12
3.3 Övervakning och Foucault.....	13
3.4 Koppling mellan teorierna.....	14
4. Metod	15
4.1 Val av metod.....	15
4.2 Genomförande.....	15
4.3 Urval.....	15
4.5 Litteratur.....	17
4.6 Etiska ställningstaganden.....	18
4.8 Trovärdighet.....	18
4.9 Tematisk analys.....	18
4.10 AI-användning.....	19
5. Empiri	20
5.1 Medarbetarnas upplevelser av prestationsmätningar	20
5.1.1 Kontrollfunktion.....	20
5.1.2 Personlig utveckling.....	22
5.1.3 Motivation.....	22
5.3 Tilltron mellan medarbetare och chefer	24
5.3.1. Medarbetares upplevelser av tilltro från chefer.....	24
5.3.2 Motsättning mellan tilltro och övervakning?.....	25
6. Analys och Diskussion:	27
6.1 Vilka upplevelser har medarbetare av mätningar inom organisationen idag?.....	27
6.2 Vilken betydelse har prestationsmätningar haft på tilltron mellan anställda och chefer, utifrån medarbetarnas perspektiv?.....	28
6.3 Slutsatser och reflektioner.....	30
6.4 Vidare forskning.....	30
Referenser:	30
Bilagor - Intervjuguide.....	33

Abstract

Our goal with this study has been to explore what experiences employees have had with performance-based measurements and monitoring and what impact they have had between leaders and employees. We have used a qualitative interview study for this purpose.

The results show that employees have both positive and negative experiences with performance-based measurements. The interviews showed that the participants viewed performance-based measurements as a form of supervision that could help to ensure that the organization functions properly. At the same time, the results also showed that the same persons that had positive views about performance-based measurements as a form of supervision also had negative views about the subject. Many of the employees expressed that an increased amount of performance-based measurements could lead to a decreased sense of motivation and engagement in the work. There is also evidence that shows that performance-based measurements that made the employees feel monitored increased their stress levels.

The fact that performance-based measurements could be a challenge for organizations was also shown in previous research by Dumond (1992) who explained that organizations with large amounts of performance-based measurements could make the employees less motivated. We could also see that our study has similarities with *Bowell et al. (2023)* and *Foucault (2003)* that explored the relationship between monitoring and behavior. The conclusions we could make was that employees that felt monitored by performance-based measurements also changed their behaviour. This increased monitoring also had similarities with the study by *Siegel, König & Lazar (2022)* who showed a correlation between stress and monitoring.

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen var att undersöka vilka upplevelser medarbetare har av prestationsmätningar och vilken inverkan dessa prestationsmätningar haft på relationen mellan chefer och medarbetare. För att undersöka det här har vi i studien använt oss av en kvalitativ intervjustudie som gett oss information om vad medarbetare har för upplevelser angående prestationsmätningar.

Resultatet vi kom fram till var att medarbetare hade både positiva och negativa upplevelser av prestationsmätningar. I intervjuerna kunde vi se att alla intervjupersoner såg prestationsmätningar som en form av kontrollmekanism som skulle hjälpa företaget att säkerställa att företagets verksamhet flyter på som det ska. På samma gång kunde vi även se att individer som såg prestationsmätningar som en kontrollfunktion också såg det som något negativt. Många av medarbetarna menade därför att en ökad grad av prestationsmätningar skulle leda till ett minskat arbetsengagemang och motivationsnivå på arbetsplatsen. Det fanns också underlag som talade för att prestationsmätningar gjorde att medarbetare som kände sig övervakade på arbetsplatsen också upplevde en högre stressnivå.

Att prestationsmätningar skulle vara en utmaning för företaget kunde vi också se i vår tidigare studie om Dumond (1992) som förklarade att organisationer som drivs av prestationsmätningar i stor utsträckning skulle leda till att medarbetare blev mindre motiverade. Vi kunde även se att studien hade vissa kopplingar till Howell och Foucault som tittade på relationen på övervakning och medarbetares beteenden. Kopplingarna vi kunde dra var att medarbetare som kände sig övervakade ändrade sitt beteende i samband med prestationsmätningarna. Denna ökade övervakning hade också kopplingar till studien av Siegel, König & Lazar (2022) som visade på att övervakning och stress hade ett negativt samband.

1. Introduktion

“Mätningar är bra eftersom att det bidrar till att effektiviteten inom företaget ökar”

Den här typen av resonemang är något som företagsledare säger dagligen. Men speglar det verkligen hela sanningen?

Presentationsmätningarna har blivit en integrerad del av vårt samhälle och vi kan idag se att i stort sett alla företag använder sig av någon form av prestationsmått. I politiken kan vi se det i form av opinionsmätningar och i andra sammanhang kan vi se det i form av KPIer. För företag har det inneburit att det kan kontrollera och följa upp sin verksamhet men också förebygga konkurser och skandaler som annars hade kunnat gå illa.

Men det har också skapat förändrade förutsättningar för medarbetarna. Då prestationsmätningarna gjort det möjligt att övervaka anställda via deras presentationer. Detta har bidragit till att det skapats en osäkerhet kring om chefer använder dessa prestationsmätningar för de syften de är till för eller för andra avsikter.

Vi ska i denna uppsats därför gå till botten med problemet och ta reda på om det finns andra sidor av prestationsmätningar än den bild företagsledare ger oss. I den här studien ska vi därför undersöka vad medarbetarnas upplevelser är av prestationsmätningar samt om prestationsmätningar haft någon inverkan på tilltron mellan chefer och medarbetare.

1.1 Prestationsmätningar i historien

Mätningar har genom historien haft en betydande roll inom organisationer. En viktig grundgestalt inom historien är Frederick Taylor och hans teori om scientific management. Teorin fick sin spridning i USA på 1800-talet när landet genomgick en omfattande industrialisering. Hans ambition var att skapa ett mer vetenskapligt förhållningssätt till att effektivisera arbetet och uppnå maximal produktion. (Blake & Mosley, 2010).

Hans teori om scientific management innebar att det blev möjligt att effektivisera arbetet genom att mäta de anställdas prestationer (Blake & Mosley, 2010). För Taylor innebar mätningar stor vikt eftersom det skulle möjliggöra att de kunde ta tid på arbetarna. I hans arbete var tidsaspekten också nödvändig för att koppla individens arbetsprestation i relation till lön. Taylor menade att denna mätning skulle bidra till att anställda skulle bli mer motiverade samt skapa en villighet att arbeta hårdare.

Teorin fick däremot kritik för att ha gett ledare mer kontroll samtidigt som det skedde på bekostnad av medarbetarna (Blake & Moseley, 2010). Resultatet blev att ledare missbrukade prestationen och att de började bry sig mer om hur lång tid ett arbetsmoment tog än det faktiska arbetet. (Blake & Mosley, 2010). Ledare och chefer betraktade sina medarbetare därav mer som maskiner än mänskliga varelser. (Blake & Mosley, 2010).

En annan teori som varit betydelsefull inom historien är teorin skapad av Henry Ford kallad fordismen. Henry Ford, anammade många av Taylorismens idéer om arbetsdelning, standardiserade processer och omfattande mätningar av de anställdas prestationer. Det här ledde till att Ford blev den första att introducera det löpande bandet. Bandet innebar att arbetstakten inte längre bestämdes av hur snabbt de anställda arbetade utan istället var de det överordnade som bestämde hur snabbt det löpande bandet gick.

Det bidrog till att övervakning blev en större del av de överordnades arbete i och med att det blev mycket lättare att identifiera om någon inte arbetade snabbt nog eller gjorde andra fel. Dessa mätningar lades dock ner i samband med att det löpande bandet var väldigt känsligt för störningar samt ansågs krävande och innebar en omfattande dokumentation av både anställda, maskiner och lager. (Lacey, 1988)

Taylorismen och fordismen hade således mycket gemensamt, men främst synen på standardiserade arbetsprocesser och mätningar i olika former. Den största skillnaden mellan dem handlade dock främst om teknologi och synen på hur mätningar kan integreras i arbetsprocessen. Där Taylorismen syn var att arbetare skulle motiveras av att arbeta fortare genom ekonomiska incitament, medan Ford istället menade att arbetstakten skulle regleras helt av det löpande bandets hastighet (Watson, 2019).

1.2 Möjligheter med prestationsmätningar

I en tidigare studie skapad av Neely & Andy (1999) finns många möjligheter med att etablera prestationsmätningar inom företag. Forskarna menar bland annat att prestationsmätningar kan vara en fördel för att kunna skapa ett konkurrenskraftigt företag och undvika att bli osynliga.

Det har också visat sig att prestationsmått kan fungera som en form av kommunikationshjälpmedel gentemot chefer och anställda. Denna typ av mätningar har bidragit till att medarbetare har kunnat skapa en förståelse för vilka mål som är av betydelse inom organisationen. Inom företag kan prestationsmått därför fungera som en grund för att förbättra verksamheten på olika sätt. Enligt Dumond kan prestationsmått även ses som ett verktyg som ska öka motivationsnivån bland och hjälpa organisationer att nå mål (Dumond, 1993). En annan fördel som setts med prestationsmått är att det kan reducera kostnaderna inom organisationen vilket kan hjälpa organisationer att använda sina resurser effektivt. (Neely & Andy, 1999).

Prestationsmått har inom organisationer idag därav blivit ett medel för att kunna mäta hur bra respektive dåligt det går för företaget. Dessa former av prestationsmått har bland annat visat sig vara tillämpbara för investerare eftersom det bidragit till att man kunnat mäta olika typer av presentationer, vilket har underlättat för investerare. Dessa mätetal har också bidragit till att det blivit lättare att bearbeta och hantera information inom organisationer (Neely & Andy, 1999). En annan fördel med prestationsmått är att det kan reducera kostnaderna inom

organisationen vilket kan hjälpa organisationer att använda sina resurser effektivt. (Neely & Andy, 1999).

Sammanfattningsvis har mätningar bland annat bidragit till kostnadsreducering, konkurrenskraftighet, kommunikationsstöd, förbättringar och att det blivit lättare att bearbeta information inom organisationer (Neely & Andy, 1999).

1.3 Problematisering

Allt fler människor övervakas och mäts på jobbet, visar en svensk rapport från Handelsanställdas förbund. (Handelsanställdas Förbund). Ny teknik har gjort det möjligt att göra mätningar och övervakning betydligt avancerade än för bara några decennier sedan och med artificiell intelligens kan utvecklingen gå ännu längre. Övervakning och mätningar av anställda är något som regleras i främst arbetsrättslig lagstiftning och genom kollektivavtal (IMY). Rapporten visar dock att många arbetsgivare inte följer den gällande lagstiftningen.

Mediebevakningen i Sverige om övervakning och mätningar har präglats av en ganska negativ syn där mycket handlat om övervakning av digitala enheter. Som utomstående betraktare är det lätt att få intrycket att de flesta arbetsplatser i Sverige har omfattande övervakning och mätningar av exempelvis digitala enheter och att arbetsgivaren utövar hård kontroll av medarbetare.

Övervakning och mätningar i arbetslivet har bland annat lyfts fram som bidragande orsaker till ökad stress, ångest och arbetsbelastning för medarbetare (Zhang, Wang & He, 2024). Det finns även studier som visar att mätningar kan bidra till "kontraproduktivitet" i och med att de bidrar till negativa effekter för organisationen istället för de positiva effekter som var meningen (Cäker & Siverbo, 2018).

Samtidigt finns det studier som ger en annan bild. Studier har bland annat visat att prestationsmätningar kan bidra till att medarbetare känner ett ökat engagemang och uppnår önskvärda resultat i större utsträckning än medarbetare på arbetsplatser utan mätningar (Dumond, 1997). Andra studier visar även att mätningar kan ha en stödjande funktion för företag och guida dem till att fatta bättre beslut. Informationen som fås genom mätningar kan hjälpa företag att se vilka områden som behöver förbättras och de kan på så sätt öka sin produktivitet (Ukko, Tenhunen, Rantanen, 2007).

Den ökade utvecklingen av ny teknik och revisions samhället har drivit på denna utvecklingen och gjort att mätningar inom många organisationer ökat i inom de flesta brancher. (Power, 1999) Med revisionsamhället menas att det skapats en utveckling i samhället där mätningar i olika former har fått allt större betydelse. Organisationer ägnar allt mer tid och resurser åt att skapa data som kan granskas och utvärderas. Syftet med det är bland annat att öka transparensen och insynen i organisationer. (Power, 1999)

Kritiker menar att det alltför stora fokuset på mätningar kan leda till oönskade konsekvenser eftersom det finns många saker i samhället som inte går att mäta. Det som främst kan mätas är kvantitativa data och det innebär att saker som inte kan mätas i kvantitativa data kan osynliggöras. Det har även lyfts fram kritik om att mätningar kan bli mål i sig och att organisationen tappar fokus på deras egentliga uppdrag. (Power, 1999).

Syftet med studien är att i en svensk kontext undersöka vilka upplevelser anställda av prestationsmätningar samt mätningar haft för vilken betydelse dessa haft på tilltron mellan chefer och anställda. Vi tyckte också att ämnet var intressant att undersöka eftersom att vi ansåg att det fanns en brist på svenska studier inom området. De flesta studier har gjorts i andra länder och därför anser vi att vår studie kan vara ett viktigt bidrag till att öka förståelsen över medarbetares uppfattningar om övervakning och mätningar.

1.4 Frågeställningar:

- Vilka upplevelser har medarbetare av prestationsmätningar inom organisationen idag?
- Vilken betydelse har prestationsmätningar haft på tilltron mellan chefer och medarbetare, utifrån ett medarbetarperspektiv?

2. Tidigare forskning

2.1 Utmaningar med mätningar

I en metaanalys av Siegel, König & Lazar (2022) som utfördes vid Saarland University i Tyskland användes 63 tidigare empiriska studier som gjorts runt om i hela världen om digital övervakning för att undersöka olika samband mellan övervakning och upplevd stress och tillfredsställelse med arbetet. Studien visade på en negativ korrelation mellan upplevd tillfredsställelse med arbetet och digital övervakning. Den visade även på en positiv korrelation mellan upplevd stress och övervakning. Siegel, König & Lazar (2022) fann heller inget samband mellan ökad effektivitet och digital övervakning. De argumenterar därför för att omfattande digital övervakning oftare medför större nackdelar än fördelar när det implementeras i organisationer.

I en undersökning av Stanton & Weiss (2000) från Georgia Institute of Technology (USA) fick 53 medarbetare från olika organisationer i USA svara anonymt i ett digitalt formulär om deras uppfattningar kring digital övervakning i organisationer. Frågorna var ställda för att ge svar på 2 frågor: hur digital övervakning påverkar ens beteende samt om det upplevs negativt eller inte och vilka anledningarna till det. Bara 4 av de deltagande i studien uppgav att de hade förändrat sitt beteende på grund av digital övervakning. En vanlig uppfattning som uttrycktes var att medarbetarna visste att mejl skulle kunna läsas av chefer och att de därför bara använde det till arbetsrelaterade saker. På frågan om övervakning upplevs negativt eller

inte så var det delade meningar. 10 deltagare i studien upplevde att övervakning inte var något de tänkte på alls. Andra uttryckte en oro för vad informationen som hämtades in skulle användas till.

I en kvalitativ studie av Bowell m.fl. (2023) som genomfördes i Australien beskrevs hur 11 personer som var medarbetare i organisationer påverkades av övervakning i arbetslivet. Sättet som medarbetarna övervakades på var till exempel att chefer kunde se när de gått in och ut genom kontorsbyggnaden, under vilka tider de varit aktiva vid sina datorer och mobiler, och var deras företagsbilar befann sig när de användes. Flera av de intervjuade i den studien uttrycker en ambivalens inför övervakning. Det finns en förståelse för att bolagsledningen har ett intresse av att skapa en effektiv organisation som möjligt och se till att de anställda inte gör något annat på sin arbetstid. Men många uttrycker också att man som medarbetare känner sig övervakad och har blivit mycket mer ängslig med vad man gör eftersom man vet att chefer kan se en på ett eller annat sätt.

Både Stanton & Weiss samt Bowells studier visar att det finns en ambivalens inför övervakning. Medarbetare har en förståelse för ledningens önskan att ha kontroll, men å andra sidan uttrycker många medarbetare att övervakning också kan leda till negativa konsekvenser både för enskilda individer och hela organisationen. Dessa studier har en hög relevans för vårt syfte eftersom att de hjälper oss att underbygga resonemanget att det finns olika upplevelser av prestationsmätningar.

2.2 Motivation

Enligt en studie skapad av Brown, Hyatt & Benson (2010) kan användandet av prestationsmätning leda till ökat engagemang bland anställda. Prestationsmedel ses då som ett hjälpmedel som kan hjälpa organisationer att skapa ett större intresse hos sina medarbetare. Om ett företag upplever att medarbetarna är oengagerade och har en låg ambitionsnivå kan företag därför använda prestationsmåttn som ett verktyg för att öka arbetsmotivationen inom verksamheten. Prestationsmåttn fungerar idag av den anledningen som en metod som företag kan använda sig av för att öka effektiviteten inom deras verksamhet.

I en undersökning skapad av Ukko, Tenhunen, Rantanen (2007) där man studerade 8 företag från Finland fann man att prestationsmedel verkar som ett nyttigt verktyg inom organisationer för att öka produktiviteten inom verksamheten. Nyckeltal blir därmed en förutsättning för att kunna skapa nya och produktiva attityder inom verksamheten (Neely, 1997). En viktig förutsättning för att lyckas med prestationsmätningar är emellertid att chefer och ledare tydligt informerar personalen varför dessa prestationsmåttn är relevanta och hur det ska användas inom verksamheten. Det krävs alltså en förståelse från medarbetarna till varför man bör använda sig av prestationsmåttn.

Ukko, Tenhunen, Rantanen (2007) menar därför att prestationsmätningar kan vara en bra resurs för företag eftersom att det kan leda till bättre arbetsprestationer bland medarbetare och att medarbetarna känner sig nöjda. Om denna insikt inte fanns skulle det kunna leda till att

det påverkade de anställdas deltagande att utföra arbetsprestationer av hög kvalitet. I den här typen av fall skulle medarbetarna i så fall visa en minskad arbetsmotivation.

I liknande studie skapad av Dumond (1992) där man undersökte vilken påverkan prestationsmått hade på människors prestationer kom man fram till att prestationsmått var en viktig förutsättning för organisationer för att kunna leda och styra medarbetare mot det uppsatta målen inom företaget. För att lyckas med prestationsmätningar var däremot en viktig förutsättning att chefer och ledare kontinuerligt gav återkoppling till medarbetare om hur bra respektive dåliga det var att uppnå målen. Prestationsmätningar fungerade först då som en förutsättning för att medarbetare skulle kunna känna sig motiverade och kompetenta.

För att ta reda på vilken påverkan prestationsmått hade på enskilda människors prestationer delade man i studien också upp personerna i två olika grupper. De individer som inte använde sig av prestationsmått och det som använde sig av prestationsmått. Man fann då att personer som inte använde sig av ett prestationsmått fattade beslut som var mindre produktiva och rationella i relation till de som använde sig av prestationsmått. Dessa typer av personer uppvisade en högre oförutsägbarhet och mindre precision i sina beslut. Denna grupp av människor ansåg beslut som både lätta och okomplicerade. Den här typen av handlingsmönster bidrog till sämre arbetsprestationer till skillnad från gruppen som använde sig av prestationsmått. Man såg då att personerna som använde sig av prestationsmått utförde sina beslut mer metodiskt och uppfattade inte beslut som okomplicerade utan behandlade dem istället i relation till dess komplexitet (Dumond, 1992).

Av denna typen av studien kunde man dra slutsatsen att personer som använde sig av prestationsmått uppvisade ett bättre resultat, var mer hängivna och motiverade till skillnad från den andra gruppen. Den andra gruppen fanns en oklarhet huruvida man skulle uppvisa bra presentationer samt en ovisshet om hur man skulle kunna förbättra sina egna prestationer. De upplevdes också mindre motiverade till skillnad från den första gruppen. Den här typen av osäkerhet huruvida personer utan prestationsmått presterade bra eller inte bidrog till att många upplevde sina presentationer som goda och utmärkande. Dessa typer av människor hade också en låg tilltro till de beslut som togs eftersom att det inte hade något att mäta sitt beslut utefter.

Dumond (1992) menar att prestationsmått av den anledningen kan vara en bra förutsättning för företag att fatta mer produktiva beslut samt bidra till en större motivation bland medarbetare eftersom det får möjlighet att bidra till sin personliga utveckling. För att prestationsmått ska kunna ses som ett redskap för att skapa motivation krävs dock att medarbetare och anställda inte arbetar med en för stor mängd prestationsmått eftersom det annars kan leda till minskad motivation bland medarbetarna.

3. Teori:

3.1 Sociala och psykologiska aspekter

HR perspektivet beskriver hur viktigt det är för verksamheter att arbeta i team tillsammans med andra. HR-perspektivet fick sin spridning i samband med Mary Follett Parker på 1900-talet i samband med att hon gick emot den traditionella synen på styrning och betonade vikten av att arbeta horisontellt. En annan viktig person som sägs ha lagt grund till HR-perspektivet är Elton Mayo som genom sina experiment visade att den mest rationella styrningen med vertikala system inte alltid var den som bidrog till mest produktivitet. I samband med att HR-perspektivet fick sin spridning under 1900-talet började också fler studier skapas där bland annat Chester Barnard poängterade vikten av att arbeta i team och ha en tydlig kommunikation mellan varandra. Utvecklingen av HR-perspektivet kom med sitt perspektiv att ge mer utrymme till de mänskliga och psykologiska aspekterna (Blomberg, 2023).

HR-perspektivet är uppdelat i tre olika typer av grundprinciper: där det första handlar om hur viktigt det är för organisationer att ta hänsyn till de anställdas behov. Det andra antagandet betonar vikten av att företag tillhandahåller och möjliggör bra arbetsförhållanden. Perspektivet anser att den här grundprincipen är betydelsefull för att skapa en framgångsrik organisation. Enligt HR-perspektivet kommer därför en bra arbetsmiljö och goda arbetsförhållanden leda till en högre effektivitet eftersom det bidrar till att medarbetare känner sig mer motiverade. Det tredje och sista antagandet innebär att man måste ha en förståelse kring att människan inte är uppbyggd som en okomplicerad individ utan är mångfacetterad och har många olika typer av behov. HR-perspektivet menar därav på att det inte endast finns ett rätt sätt som företag kan öka sitt engagemang och uppmuntran hos sina anställda. Vikten här ligger i att alla individer är olika och behöver olika typer av motivationsfaktorer för att motiveras (Blomberg, 2023).

När man pratar om HR-perspektivet är betydelsen av de anställdas känslor och behov en central grundbult inom teorin. Inom dessa typer av organisationer får av den anledningen tilltron mellan anställda och chefer en större roll. Inom HR-perspektivet uppmärksammas istället vikten av en mer decentraliserad styrning. De menar att en organisation som kännetecknas av en mer härskande styrningsform tenderar att leda till ett mer prestationsbaserat beteende. Den här typen av ledning leder till att medarbetare inom organisationen endast uppfyller ett "single-loop-learning". Denna utveckling bidrar till att kompetensutvecklingen inom företaget resulterar i en mindre grad av produktivitet.

En känd teori som växt fram i samband med HR perspektivet är Job characteristics model. Modellen skapades av Hackmans och Oldhams i slutet av 1900-talet och innefattade 5 olika egenskaper som ansågs viktiga för att skapa en framgångsrik organisation. Hackmans och Oldhams hävdar att dessa egenskaper är av stor vikt för att skapa en medvetenhet bland de

anställda om vad som är relevant och betydelsefullt. De fem egenskaperna är (Blomberg, 2023). På grund av relevans har vi dock endast valt att inkludera fyra av punkterna.

- “Task identity” som beskriver att arbetet bör organiseras på ett sätt som gör det meningsfullt för de anställda.
- Den tredje egenskapen “Task significance” betyder att de anställda behöver ha en förståelse till varför uppdraget eller arbetet behöver slutföras.
- Den fjärde egenskapen står för “Autonomy” och karakteriseras av att de anställda får utrymme att själva påverka utfallet av ett projekt eller uppdrag utan någon ledare som kommer in och bestämmer. De anställda bör därför få fria tyglar när det gäller på vilket sätt arbetet ska utföras.
- Den sista egenskapen är “feedback” och står för hur viktigt det är för de anställda att kontinuerligt få uppföljning från chefer och ledare hur det går i projektet. Denna form av feedback kan underlätta för de anställda och bidra till att det utförs ett bättre arbete med att nå ett optimalt utfall.

Företag bör utgå från dessa punkter eftersom att det gör att engagemanget och motivationsnivån ökar som i sin tur leder till bättre arbetsprestationer. Organisationer som kännetecknas av dessa punkter tenderar därför att ha mindre sjukskrivningar (Blomberg, 2023).

3.2 Principal-Agentproblemet och The Transparency Paradox

Ett av de mest kända problemen i organisationssammanhang är Principal-Agentproblemet. Det menas att det finns en intressekonflikt mellan principalen (arbetsgivaren eller chefer i det här sammanhanget) och agenten (medarbetaren i det här fallet). Från arbetsgivarens sida vill man att medarbetare gör exakt det som förväntas av dem, men medarbetaren kan ha andra intressen som exempelvis att arbeta mindre eller gå från arbetsplatsen tidigare. Det finns ofta en informationsasymmetri där medarbetaren har mer information om vad den gör under arbetsdagen än cheferna. Genom historien har det därför alltid funnits en ambition hos chefer att utveckla olika kontrollmekanismer för att kunna minska informationsasymmetrin. En sådan kontrollmekanism är övervakning av anställda (Eisenhardt, 1989). Den kan dock leda till konsekvenser som är motsatta de önskade.

“The Transparency Paradox” (sv. öppenhetsparadoxen) syftar på en teori som lagts fram av Ethan Bernstein (2012) om att ju mer transparens och insyn en organisation försöker skapa desto mer försöker medarbetare dölja sitt arbete.

Bernstein argumenterar för att övervakning av anställda i organisationer leder till en sorts motsatt Hawthorne-effekt. Hawthorne-effekten innebär att personer som vet att de är observerade ändrar sitt beteende till det bättre. I arbetssammanhang skulle det kunna vara att de arbetar mer noggrant eller fortare (Wickström & Bendix, 2000). Enligt Bernstein skapar övervakning snarare en motsatt effekt. Personer som vet med sig att de är övervakade

tenderar att bli mer försiktiga och ängsliga. Det hämmar också personers kreativitet eftersom de slutar att experimentera och testa nya lösningar.

En annan effekt av övervakning är att så kallade “private zones” kan skapas. Övervakningens ambition att skapa synlighet och transparens leder istället till att det skapas nya osynliga arbetsprocesser och informationskanaler. Det kan vara dels i fysisk form, exempelvis platser utan kameror som stängda mötesrum, men det kan också vara i digital form som slutna chattgrupper. “Private zones” kan även ta sig uttryck i själva arbetsprocessen. Att det skapas tysta överenskommelser som inte dokumenteras till exempel (Bernstein, 2012).

Det kan bli ett problem ur säkerhetssynpunkt om allt mer arbete sker i “private zones” där ingen har ansvar och där det saknas insyn från överordnade. Där i ligger paradoxen: övervakningen som var tänkt att leda till mer insyn och transparens i organisationen har fått motsatt effekt. Alltmer arbete och kommunikation sker istället i en skyddad miljö som saknar insyn (Bernstein, 2012).

3.3 Övervakning och Foucault

Panoptikon var från början en rund fängelsebyggnad med ett torn i mitten som utformades av engelsmannen Jeremy Bentham under 1800-talet (Semple, 1993). Eftersom fångarna inte kunde se in i tornet visste de inte om de var övervakade eller inte. Det ledde till att de ändrade sitt beteende eftersom de inte visste när det kunde observeras. Panoptikon var ett mer effektivt sätt att övervaka fångar på eftersom man maximerade övervakningen av fångarna samtidigt som man kunde reducera fängvaktarna till ett minimum. Bentham trodde också att fångarna skulle utvecklas till bättre individer genom panoptikon eftersom det fick dem att börja reflektera mer över sitt beteende (Semple, 1993).

På 1970-talet så vidareutvecklades begreppet av den franske filosofen Michel Foucault. Han såg panoptikon mer som en metafor för hur modern maktutövning fungerar (Foucault, 2003). I boken redogör han för hur maktutövning i samhället har gått från att vara synlig och ofta fysiskt våldsam med bland annat offentliga bestraffningar under 1700-talet, till att bli mer osynlig och med fokus på att disciplinera individer i modern tid. Foucault menar att panoptikon möjliggjort för makthavare att mäta och granska individer och på så sätt definiera vad som är normalt beteende. Foucault menar att de flesta moderna organisationer genomsyras av panoptikon eftersom maktutövning till synes är mild och handlar om att forma individer till önskvärt beteende bland annat genom osynlig övervakning och disciplin (Foucault, 2003).

Efter 1990-talet har digitala verktyg börjat användas i stor utsträckning i organisationer. Det har gjort det betydligt lättare för överordnade att övervaka de anställda. Ett begrepp som vidareutvecklar Foucaults panoptikon i den digitala tidsåldern är Mathiesens synoptikon (1997). Synoptikon är att många personer övervakar ett fåtal, vilken motsatsen till panoptikon där ett fåtal övervakar många. Mathiesen visar hur panoptikon och synoptikon samverkar i moderna organisationer. Genom digitala verktyg har chefer fått ökade möjligheter att

övervaka vanliga medarbetare, men genom till exempel intranät sociala medier där olika mätningar och topplistor presenteras för många skapas en tydlig bild för anställda vad som är normalt och önskvärt beteende. Medarbetare kan bli motiverade att komma in på topplistor eller bli utsedda till månadens medarbetare så att alla i organisationen kan se det (Mathiesen, 1997).

3.4 Koppling mellan teorierna

Teorin om HR perspektivet är relevant för vårt arbete eftersom att den talar om vad som är viktigt för att skapa en lyckad organisation med hjälp av Job Charismatic Model. Denna teorin har hjälpt oss att förklara vad medarbetarna blir motiverade av och vad som gör en organisation effektiv.

Principal agent problemet är relevant eftersom att de hjälpt oss att förklara varför chefer inför olika kontrollverktyg. Det har också hjälpt oss att bygga resonemanget till varför medarbetare kan känna sig övervakade av cheferna. Denna teori har också stora likheter med teorin the transparent paradox som förklarar att en öppen kommunikation mellan anställda och chefer gör att medarbetare tenderar att gömma sitt arbete. Det här har hjälpt oss att förklara varför medarbetare ofta känner ett behov av att ha frihet och autonomi utan att övervakas.

Foucault (2003) och Mathiesens (1997) teorier har hjälpt oss att förstå hur osynlig övervakning kan få individer att ändra sitt beteende till ett från överordnad önskvärt sätt. Bernstein visar i The Transparency Paradox (2012) att individer som övervakas ofta tar till olika åtgärder för att undkomma övervakningen. De exempel han tar upp är ofta synliga, så därför är Foucault och Mathiesens teorier viktiga komplement eftersom de visar på att individer även kan vidta åtgärder som är mer osynliga som exempelvis självdisciplinering.

4. Metod

I följande avsnitt kommer vi att introducera val av metod för att sedan gå vidare till genomförande. Därefter presenteras områdena urval, begränsningar, genomförandet av intervjuer, litteratur, trovärdighet, etiska ställningstaganden och tematisk analys. Metoden syftar till att skapa en förståelse till varför vi valt att arbeta med den här typen av metod och hur vi gått tillväga inom studiens gång.

4.1 Val av metod

Datainsamlingen är insamlad med hjälp av en kvalitativ undersökningsmetod. Vi tyckte att en kvalitativ studie passade bäst i relation till vår studie eftersom att vi i studien undersöker vilka upplevelser medarbetare har till prestationsmätningar och vilken betydelse detta har haft på tilltron mellan chefer och medarbetare. En kvalitativ studie passade också bra eftersom att den bygger på subjektiva uppfattningar vilket är lämpligt att använda när man vill skildra andras tankar och upplevelser. Denna typ av undersökning har också bidragit till att få kunnat få en mer djupgående analys om medarbetares upplevelser av prestationsmätningar (Bell, Harley, Bryman, 2017).

4.2 Genomförande

Genomförandet av studien började med att vi först funderade över vilket ämne vi ville skriva om. Vi kom då fram till att vi ville skriva om mätningar, men hur vi ville inrikta oss var vi inte helt säkra på förrän vi började djupdyka inom området. Efter att ha genomfört research inom området kom vi på att vi ville specialisera oss på vilka upplevelser medarbetare har av mätningar samt tilltron mellan medarbetare och chefer. I samband med den här typen av research fann vi också att det fanns lite studier om mätningar som hade gjorts inom den här typen av undersökning i Sverige vilket gjorde oss ännu mer intresserade av att skriva om ämnet.

Genomförandet av studien skedde genom det som kallas ett abduktivt arbetssätt. Ett abduktivt arbetssätt innebär att man kontinuerligt ändrar sina teorier under arbetets gång i relation till den datainsamling som ges. Denna typ av arbetssätt möjliggjorde att vi kunde vara flexibla och ändra våra teorier kontinuerligt utifrån vad som framkom av våra intervjuer. Detta tillvägagångssätt har visat vara till stor hjälp under uppsatsens gång eftersom att det har bidragit till att vi under uppsatsens gång kunnat säkerställa att de teorier vi har är relevanta till det vi vill undersöka. Att bestämma och hitta teorier har därav varit en process där det sållats bort och lagts till teorier för att hela tiden hitta de mest relevanta teorierna (Bell, Harley, Bryman, 2017). Vi började exempelvis med några andra till att sedan byta till HR-perspektivet och Transparency paradox.

4.3 Urval

Valet av intervjupersonerna har skett med hjälp av ett snöbollsurval. Ett snöbollsurval innebär att den eller de första intervjupersonerna i arbetet ger förslag om fler intervjupersoner som uppfyller våra kriterier och eventuellt hade kunnat ställa upp. De personerna kan i sin tur ge

förslag på ytterligare personer att intervjua. Det gör att det på relativt kort tid går att få tag i många lämpliga intervjupersoner (Denscombe, 2010). Vi valde att använda oss av den här typen av urval eftersom att vi endast har en kort tid på oss att genomföra studien.

Undersökningen baseras också på ett selektivt urval eftersom vi valt att förhålla oss till intervjupersoner som arbetar inom kontorsarbeten. Alla intervjupersoner som har valts ut arbetar därav inom kontor. Vi valde att förhålla oss till kontorsarbeten eftersom att dessa typ av arbeten influeras mer av prestationsmätningar till skillnad från andra typer av arbeten. I efterhand kunde vi dock se att graden av prestationsmätningar kunde variera mellan företagen där personer som arbetade inom kundtjänst upplevde sig mer övervakade till skillnad från de andra branscherna (Bell, Harley, Bryman, 2017). I efterhand hade vi därför valt att satsa mer på intervjupersoner inom dessa yrken för att få en mer balans i undersökningen, där en del kände sig övervakade och andra inte.

Tabell över vad intervjupersonerna arbetar i för bransch	Arbetstitel	Bransch
Intervjuperson 1	Controller	Fastighetsbolag
Intervjuperson 2	Controller	Fastighetsbolag
Intervjuperson 3	Revisor	Revision
Intervjuperson 4	Administratör	Fastighetsbolag
Intervjuperson 5	Controller av fastigheter	Fastighetsbolag
Intervjuperson 6	Controller	Fastighetsbolag
Intervjuperson 7	Tekniker	Fastighetsbolag
Intervjuperson 8	Informationshanterare	Fastighetsbolag
Intervjuperson 9	Kundtjänst	Kundtjänst
Intervjuperson 10	Säljare	Försäljning
Intervjuperson 11	Projektledare	Teknik

4.4 Genomförandet av intervjuer

4.4.1 Semistrukturerade intervjuer

Intervjuerna har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer innebär att vi innan intervjun ställt upp intervjufrågor som hade kunnat vara lämpliga till det ämne vi undersöker. Semistrukturerade intervjuer har också bidragit till att

vi kunnat fokusera mer på att förstå intervjupersonen istället för att stressa med att komma på intervjufrågor. Det har också gett oss möjligheten att ställa frågor direkt till intervjupersonen om vi skulle komma på något mer under intervjuens gång eller få möjlighet till mer information som kan vara av intresse till skillnad från enkäter eller andra undersökningsmetoder. Detta gav oss också möjligheten till att ställa följdfrågor om hur prestationsmätningar påverkat individens beteende och mer ingående om personens känslor och upplevelser kring mätningarna (Bell, Harley, Bryman, 2017). Intervjufrågorna har också behövt anpassats utifrån vad intervjupersonen svarat på de ställda frågorna vilket gjorde att graden av intervjufrågor som ställdes kunde variera.

4.4.2 Typ av intervjufrågor

Dessa intervjufrågor var uppbyggda utifrån både strukturerade och ostrukturerade intervjufrågor. Stängda eller strukturerade intervjufrågor betyder att det inte ges mycket utrymme till utveckling och ostrukturerade betyder att intervjufrågorna är öppna och att intervjupersonen ges möjlighet att utveckla sina svar. De stängda intervjufrågorna har varit till stor hjälp i början av varje intervju när man skulle fråga om grundläggande bakgrundsinformation om vem personen var, vad denne arbetade med och de öppna frågorna för att få så mycket information som möjligt om det vi studerade (Patel & Davidson, 2019).

En nackdel förknippade med användandet av öppna frågor är att intervjupersonerna får möjlighet att besvara intervjufrågorna hur de vill utan några som helst riktlinjer. Det här har för vår undersökning varit bra eftersom vi har fått tillgång till en bred mängd information vilket har bidragit till att vi kunnat göra djupare analyser. De öppna frågorna har också bidragit till att vi kunnat upptäcka nya och intressanta frågor som vi inte tänkte på innan. Dessa typer av frågor har varit bra för oss som inte varit insatta inom ämnet under en så lång tid vilket har hjälpt oss att få en bredare förståelse (Bell, Harley & Bryman, 2017). Detta har dock inneburit att vissa intervjuer blivit längre och andra kortare på grund av att vissa pratar längre. Vid formulerandet av intervjufrågorna har vi också tagit hjälp av andra studier inom området för att få inspiration.

4.4.3 Digitala intervjuer

Vi frågade varje intervjuperson om det var okej att spela in intervjun för att slippa behöva lägga fokus på anteckningar. För att underlätta vårt arbete använde vi oss också av transkribering verktyget via Teams för att slippa skriva ner allt som skedde under intervjun själva. Efter genomförandet av intervjuerna lyssnades de sedan ytterligare en gång för att undvika felsägningar och stavfel. När vi hade gjort detta använde vi sedan transkriberingarna för att hitta mönster och teman med hjälp av den tematiska analysen.

4.5 Litteratur

Den litteratur som har använts i rapporten är böcker och vetenskapliga artiklar. Vi har använt oss av Göteborgs Universitetsbibliotek, både det fysiska biblioteken och databasen, samt andra databaser för vetenskapliga artiklar som Scopus och Google Scholar. För att hitta dessa artiklar vetenskapliga artiklar har vi också använt oss av specifika sökord som ex: motivation

och mätningar vilket har gett oss relevant litteratur till det vi vill undersöka. Den här typen av sökord har underlättat i vårt skrivande och resulterat i att vi fått tillgång till en stor del tidigare forskning och teorier som varit potentiella för vårt arbete. Dessa tidigare studier och teorier har sedan hjälpt oss att bygga vårt resonemang.

4.6 Etiska ställningstaganden

För att säkerställa att vår studie följt de gällande forskningsetiska principerna i kvalitativ forskning har vi använt oss av de 4 krav som Vetenskapsrådet har. De är följande: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2024).

Angående informations- och samtyckeskravet så informerades intervjupersonerna till en början om vad studien syfte var när vi frågade om de ville ställa upp på en intervju. Innan intervjun började informerade vi igen om studiens syfte och vad deras svar skulle användas till. Vi anser att vi har gett tillräckligt specifik information om studien för att de ska ha kunnat ge samtycke till medverkan. Intervjupersonerna fick även information om att de när som helst kunde avbryta sin medverkan i studien.

När det kommer konfidentialitetskravet har vi anonymiserat personerna och deras svar så att det inte går att identifiera dem och var de arbetar. Vi har endast använt deras svar till det studien avser, att studera medarbetares attityder till mätningar och övervakningar i organisationer. De transkriberingar och inspelningar av intervjuerna som gjordes förvarades på ett ställe där obehöriga inte kunde få tillgång till dem.

4.8 Trovärdighet

För att bedöma studien kvalitet har man i uppsatsen använt sig av Linds fyra olika begrepp (Lind, 2019). Autenticitet avser i detta sammanhang hur trovärdigt materialet återger intervjupersonernas upplevelser. Det har vi gjort bland annat genom att spela in och transkribera intervjun. Träffsäkerhet avser studiens relevans och förmåga att besvara forskningsfrågorna. Det har gjorts genom att ha valt intervjupersoner som är relevanta för studien samt att frågorna i intervjun är välformulerade och har tydlig koppling till studiens syfte. Pålitlighet avser processens transparens och efterprovbarhet. Det här har gjorts genom att vi tydligt visat hur vi genom studien arbetat och diskuterat eventuella för- och nackdelar med både vår metod samt vår resultat.

4.9 Tematisk analys

För att genomföra vår analys har vi tagit hjälp av det Braun & Clarke (2006) kallar för en tematisk analys. En tematisk analys är en form av process eller tillvägagångssätt som kan användas för att upptäcka olika typer av teman i en datainsamling (Braun & Clarke, 2006). Fördelen med en tematisk analys är att den är mer flexibel än andra former av kvalitativa analysmetoder och passar bättre för personer som är i början av sin forskningskarriär och inte har någon tidigare erfarenhet av kvalitativ forskning (Nowell, m.fl.). En nackdel med

tillvägagångssättet är enligt Nowell att flexibiliteten kan göra analysen inkonsekvent och att de olika teman inte är samstämmiga (Nowell, m.fl.). Enligt Braun & Clarke (2006) ses den tematiska analysen som ett hjälpmedel i att fastställa mönster i det tillgängliga datamaterialet.

I vår undersökning har en tematisk analys varit till stor hjälp för att hitta betydelsefulla teman som haft ett stort samband till våra frågeställningar. En tematisk analys har i vår studie hjälpt oss att finna det som varit viktigt i vår datainsamling. Genomförandet av den tematiska analysen startade med att vi först gjorde ett dokument med alla våra transkriberade intervjuer där vi markerat viktiga ord och meningar. Dessa typer av begrepp och meningar användes sedan för att definiera det teman som vi fick fram i vårt resultat. Dessa teman är: Kontrollfunktion, motivation och tilltron mellan medarbetare och chefer. Den tematisk analys bidrog också till att presentationen av vårt resultat blev tydligare och mer strukturerad, till skillnad från om vi inte hade använt oss av en annan typ av metod. Det här hjälpte oss också att välja ur relevanta teorier till uppsatsen, där vi bland annat valde HR-perspektivet eftersom det hade relevans till medarbetares motivationsnivå och engagemang på arbetsplatsen.

4.10 AI-användning

Användandet av generativ AI som ChatGPT har använts enligt Göteborgs Universitets riktlinjer. Vi har endast använt AI för att exempelvis få förslag på vetenskapliga artiklar eller till mindre textförbättringar. Det har endast använts som komplement i arbetet och gjorts på ett ansvarsfullt sätt enligt gällande riktlinjer (Göteborgs Universitet, 2025).

4.11 Begränsningar

En begränsning med studien är att alla intervjuer är gjorda digitalt. Det kan vara en nackdel eftersom att man kan missa att fånga upp många icke-verbala signaler och personens kroppsspråk. En annan begränsning i studien är att vi behövt begränsa oss och smalna av våra frågeställningar för att hinna göra ett utförligt och välutvecklat arbete. Det här gör att vi behövt ta bort många aspekter som hade kunnat vara relevanta till vår studie som exempelvis vad chefer har för upplevelser av prestationsmätningar. Denna aspekt hade varit intressant att undersöka eftersom vi med denna aspekten hade kunnat göra jämförelser mellan grupperna och se om upplevelserna skilde sig åt som i sin tur kunnat bidra till en djupare analys. Digitala intervjuer har å andra sidan varit praktiskt för oss i och med att många av de intervjuade inte bor i Göteborg. Vår studie hade också kunnat bli bättre om vi hade kunnat få in en till dimension som om intervjupersonerna har en högskoleexamen eller inte. Det hade kunnat hjälpa oss att förklara varför vårt resultat blev som det blev.

Tabell över vad intervjupersonerna arbetar i för bransch	Arbetstitel
Interjuvperson 1	Controller

Intervjuperson 2	Controller
Intervjuperson 3	Revisor
Intervjuperson 4	Administratör
Intervjuperson 5	Controller av fastigheter
Intervjuperson 6	Controller
Intervjuperson 7	Tekniker
Intervjuperson 8	Informationshanterare
Intervjuperson 9	Kundtjänst
Intervjuperson 10	Säljare
Intervjuperson 11	Projektledare

5. Empiri

I den här delen kommer vi att presentera den data vi fått fram genom berättelserna från våra intervjupersoner. För att göra avsnittet lättbegripligt har vi också valt att dela upp empirin med hjälp av en tematisk analys. En tematisk analys har i denna delen hjälpt oss att se mönster i den datan vi fått fram samt strukturera upp vårt resultat.

5.1 Medarbetarnas upplevelser av prestationsmätningar

5.1.1 Kontrollfunktion

Utifrån de berättelser som presenterats av intervjupersonerna kan vi se att en del av medarbetarna inte förknippar prestationsmätningar med något negativt, utan många menar istället att det i företaget används som en form av kontrollmekanism för att säkerställa att det regler och rutiner som finns inom verksamheten fullföljs. *“Jag tror inte någon på något sätt övervakar utan jag tror nog snarare att om det skulle ske några oegentligheter så har man ju möjlighet att gå tillbaka och titta i loggen och se vad är det som har hänt här?”* (intervjuperson 1). Liknande resonemang uttrycks av Intervjupersonen 6 som förklarar att prestationsmätningar inom företag används för att ha uppsikt och kontrollera verksamheten. *“Det är en form av kontroll, men en nyttig kontroll. Det är ju inte så att jag känner mig övervakad även om det är en form av övervakning”* (Intervjuperson 6).

En större del av intervjupersonerna upplever prestationsmätningarna snarare som ett hjälpmedel som ska hjälpa chefer att se till att de anställda utför de arbetsuppgifter de blir tilldelade. *“Om man inte har kontroller så finns det ju möjlighet att vissa inte gör det de ska. Det tycker jag känns orättvist mot de som faktiskt jobbar hårt och gör rätt för sig”* (Intervjuperson 5). Liknande uppfattning får vi av intervjuperson 10 som menar att mätningar är viktiga för att säkerställa att allt går bra för företaget. *“Nej, det är väl inte så att dom ska hålla koll på oss egentligen mer att hålla koll på att försäljningen flyter på som det ska”* (Intervjuperson 10). Liknande för dessa är dock att alla företag arbetar i organisationer där mätningar inte förekommer i så stor utsträckning. En likhet vi kunde se i resultatet var därför att de flesta av intervjupersonerna inte känner sig övervakade. En olikhet kunde vi dock hitta när vi tittade på intervjuperson 9 som upplevde att mätningar kunde påverka en negativt samtidigt som intervjupersonen ansåg att det kunde vara nödvändigt i en del branscher.

Dessa uppfattningarna om att prestationsmätningarna skulle användas som en kontrollfunktion skiljer sig dock lite från intervjuperson 2 som menar att prestationsmätningar används för att se till att du som medarbetare arbetar och gör det du ska på din arbetstid. *“Ja... på något sätt. Vi har ju de här avstämningsmöten så man får ju liksom berätta en gång i månaden vad man presterat under under månaden och vad man tänker göra framåt en månad så att man har ju en rapportering till chefen månatligen liksom om vad man har gjort och vad man ska göra så att det är väl det som är typ kontrollen, då kan man säga”* (Intervjuperson 2). Samma bild delas av intervjuperson 4 som förklarar att det ska fungera som ett verktyg för att kontrollera att intervjupersonens arbete utförs. *“Så bara som ett exempel....så eh...ja mina medarbetare och chefer ser att jag levererar saker och ting.*

Och det blir ju någon slags...jag ska inte säga att det är en kontroll men de ser att jag jobbar om man säger så” (Intervjuperson 4). En motsvarande tolkning kan göras från intervjuperson 8 som hävdar att prestationsmätningar är ett mått på prestation. “Alltså det är ju för att sätta min lön helt enkelt. Vi har ju lönerevision en gång om året och då utgår man liksom hur väl jag presterat gentemot de här målen” (Intervjuperson 8).

Ett likartat resonemang kan hittas i intervjuperson 9. Intervjuperson 9 tar däremot en annorlunda inriktning. Då intervjuperson 9 istället hävdar att prestationsmätningar ska fungera mer som ett mått som ska hjälpa kunderna att se hur väl företaget presterat till skillnad från individuell prestationsnivå.

“Jag tror att det är inom kundtjänstvärlden väldigt vanligt för att det blir ett tydligt mått på hur bra företaget är, som jag förstår det mäter många företag presentationer just för att det är så man lite tävlar och får man bra resultat kan man använda det för att säga att man är den bästa företaget eller att man har högst betyg i kundservice till exempel. ehm Och sen säger dom till oss att vi har ju höga mål för att vi också ska bli bättre och liksom jobba mot höga mål för att kunderna ska bli nöjda och kortare arbetstider oså. Så jag tror väl att egentligen det är för kundernas skull att vi framförallt har det”. (Intervjuperson 9).

5.1.2 Personlig utveckling

En olikhet vi dock kunde se i studien var att intervjuperson 3 istället betonade vikten av personlig utveckling. Intervjuperson 3 menar också att prestationsmätningar är en viktig förutsättning för ett företags utvecklingsmöjligheter.

“Det är väl alltså för oss som personal och för företaget tror jag det är för. Man vill väl utvecklas på en arbetsplats, det är ju den de personliga målet är till för... ehh så att man . Jag antar att det är för att man inte ska känna att man inte kommer någon vart i sin yrke eller sin arbetsplats liksom, att man inte lär sig mer. Så jag tror det därför man har dom här målen för att man ska kunna utvecklas, hela tiden. De andra fyra målen är för att företaget ska kunna växa, för att man ska kunna hålla till dom här målen som företaget då sätter till kunderna, sätter man måste jobb ett visst antal timmar med kundmöten, kundanalys och kundöverlag. Man måste hålla sig till dom timmarna och till budgeten också.. Så man arbetar väldigt mycket sånt så man liksom aa förhåller sig till dom här målen och kraven som finns. Så det är både för personlig utveckling och företaget då” (Intervjuperson 3).

Slutligen förhåller intervjuperson 5 och 7 förhåller sig mer neutralt till frågan och pekar istället att prestationsmätningarna på deras verksamheter är små. Då intervjuperson 5 hävdar att det inte är möjligt att utföra prestationsmätningar i hennes position. “Nej, det sker faktiskt inte så mycket kontroll av sådant. För mina chefer har inte den kunskapen att kunna kontrollera allt jag gör. Eller de kontrollerar såklart att man följer lagar och regler men inte själva arbetsuppgifterna”(Intervjuperson 5). Medan intervjuperson 7 menar att det inte använder sig av så mycket prestationsmått. “Ja, det stämmer. Den mesta övervakningen

handlar egentligen om att identifiera externa hot...virus och sånt...farliga länkar och skumma mejl. Men väldigt lite övervakning av prestation egentligen.” (Intervjuperson 7).

Sammanfattningsvis kan vi alltså se att en del av intervjupersonerna upplevde prestationsmätningar som en kontrollfunktion för företaget medan andra upplevde de som ett medel som användes för att kontrollera att arbetet blev gjort samt utvärdera medarbetarnas prestation. Ett annat resultat som fick mindre utrymme var också att prestationsmätningar användes i syfte av personlig utveckling samtidigt som några förhållde sig neutrala till frågan.

5.1.3 Motivation

Från de tillgängliga intervjuerna kunde vi också se att det fanns många likheter angående prestationsmätningar i relation till motivation. Där vi i undersökningen kunde se att att samma intervjupersoner förutom (intervjuperson 1,3 och 10) menade att prestationsmätningar skulle ha en dålig inverkan på individens motivation på arbetsplatsen. Då Intervjuperson 1 menade att prestationsmätningar inte alls påverkat intervjupersonens beteende. *“Nej, det tycker jag inte utan jag jag i min vardag så tänker jag nog inte ens riktigt på det, utan det är liksom att man sätter sig framför datorn och sen så”* (Intervjuperson 1). Intervjuperson 1 förhöll sig därav mer neutralt i frågan och tyckte inte att det påverkat hans motivation varken positivt eller negativt.

Till skillnad från intervjuperson 1 hävdade däremot intervjuperson 3 att prestationsmätningar bidragit till att hen istället blivit mer motiverad. Intervjupersonen förklarar att prestationsmätningar och olika typer av prestationsmått har lett till att hen fått möjlighet att utvecklas inom andra delar av företaget. *“Asså, Jag tycker det är bra eftersom att jag inte vill jobba på ett ställe där jag inte växer. Även om de flesta målen är business related så finns det ändå ett personligt mått och det får mig att vilja, jag ser fram emot att utvecklas på jobbet.”*(Intervjuperson 3). Intervjuperson 3 beskriver att hon inte heller upplever att dessa bidrar till att hon känner sig pressad. I intervjun förklarar hon istället att *“Jag tycker ändå att jag får bra stöttning av min handledare och alla andra om det skulle vara så att det blir stressigt eller om det blir funderingar eller så ehh eller om det blir för mycket så jag får stöttning oså. Så än så länge känner jag inte alltså att det blir jobbigt med de målen”* (Intervjuperson 3).

Även Intervjuperson 10 uttrycker att mätningar och att jobba mot tydligt uppsatta mål känns motiverande: *“Lite press har man väl, men det gör mig mer taggad och driven när jag har siffror att kämpa mot”* (Intervjuperson 10).

Andra intervjupersoner förknippar dock prestationsmätningar med en känsla kopplat till negativitet. Då prestationsmätningar anses trycka undan motivationen och bidra till ett lägre arbetsengagemang. Många uttrycker också en låg kännedom angående om de blir övervakade eller inte eftersom att de inte upplever sig övervakade eller fått någon information om att det skulle vara på det här viset. I ett citat uttrycker sig intervjuperson 5 *“Skulle jag veta att man övervakar allt...då skulle det påverka min motivation till det negativa”* (Intervjuperson 5).

Intervjuperson 4 beskriver en liknande känsla och hävdar att prestationsmätningar leder till en lägre motivationsnivå. Hon menar istället att hon upplever sig mer motiverad och får ett ökat engagemang när hon har mer att säga till om samt får en större frihet i arbetet. Hon betonar i intervjun citatet *“frihet under eget ansvar”* (Intervjuperson 4).

Som vi kan se förknippar Intervjuperson 4 därför begreppet prestationsmätningar som något negativt inom verksamheten. Där den deltagande hävdar att hon har ogynnsamma erfarenheter av prestationsmätningar. Där intervjupersonen upplevde att det skapades en frustration angående mätningarna eftersom att dessa mätningar satte en press på intervjupersonen och de andra medarbetarna. Intervjupersonen förklarade då att de anställda fick ett mål på att utföra ett antal uppdrag i veckan. Intervjupersonen förklarade att antalet uppdrag var väldigt mycket med tanke på att besluten innefattade en stor grad av komplexitet. Hon påpekar i ett citat att det bidrog till att *“Det blev lite som en tävling där några tog typ X beslut per vecka...men de personerna bara satt jätte koncentrerade hela arbetsdagen och hade knappt någon interaktion med andra. Så de medarbetarna var ju superduktiga på siffror medan jag som kanske gjort X ärenden istället samverkat mer mellan enheter eller förberett något seminarium”* (Intervjuperson 4).

Liknande beskrivning ges av intervjuperson 9 som menar att prestationsmätningar har bidragit till stress för intervjupersonen.

“Ja, det har det definitivt, jag är blivit, alltså jag är väldigt stressad varje dag på jobbet just för dom här målen och plötsligt går man in och kollar på sin kundfeedback som man har fått en nolla av någon random person som inte ens har skrivit en kommentar. Då blir man liksom såhär, även om jag personligen inte bryr mig eftersom jag vet att det finns dumma människor som sätter dåliga betyg. Så återspeglas ju det här i min statistik och det betyder att jag nästan behöver få bara högsta poäng under dom kommande 4 veckor för att jag ska kunna nå målen” (Intervjuperson 9).

En del menar av den anledningen att det är mer motiverande att arbeta i en organisation med färre prestationsbaserade mätningar och mer frihet och autonomi: *“Jag tror det är ganska allmänmänskligt. Man vill ju ha liksom ha...fritt spelrum för att kunna lösa problem på ett kreativt sätt ”* (Intervjuperson 8).

Intervjuperson 2 menar dock att mätningar och övervakning kan vara större i andra typer av arbeten som innehåller mer standardiserade arbetsprocesser. *“Jobbar man på Ica Maxi eller något, liksom något mer där du måste komma in kl. 7 eller 6 på morgonen och liksom köra på hela dagen eller någon fabrik eller löpande band som Volvo...något sånt där...då kan jag förstå att det finns en prestation som övervakar men... Hm, jag vet inte”* (Intervjuperson 2).

5.3 Tilltron mellan medarbetare och chefer

5.3.1. Medarbetares upplevelser av tilltro från chefer

Flera av de intervjuade uppger att de känner ett starkt förtroende från sina chefer och att det finns en tillit mellan dem och de andra medarbetarna. Många berättar att de har mycket frihet och eget ansvar som medarbetare och att överordnade inte lägger sig i arbetet så länge uppgifterna utförs. Intervjuperson 3 som arbetar på ett företag inom finansbranschen beskriver: *“Det är väldigt såhär självständigt arbete och cheferna litar på att man gör sitt jobb. Men däremot måste man logga sina tider väldigt noggrant”* (Intervjuperson 3).

“Jag tror vi har en ganska bra företagskultur...där vi pratar mycket om tillitsbaserat ledarskap och det tycker jag framförallt genomsyrar min avdelning där man har mycket eget ansvar.” säger (Intervjuperson 4). Att många av de intervjuade har mer avancerade roller där de är lite av experter inom sitt område upplevs vara en bidragande faktor till att man upplever stor frihet och tillit från överordnade. *“Många av oss har väldigt självständiga roller...den rollen jag har i organisationen, den har liksom ingen annan”* (Intervjuperson 2).

Av några av de som är nyare i sin roll finns det en uppfattning om att det kan vara bra att chefer har koll så att de inte gör allvarliga fel: *“Jag vill ju att de ska ha koll på mig lite så jag inte är ute och cyklar med mina mål”* (Intervjuperson 3).

Det är något som även Intervjuperson 4 lyfter fram. Hon är en mer senior medarbetare och beskriver det som att hon som ung inte var lika ansvarstagande och hade samma solidaritet med sin arbetsgivare. Hon menar därför att det kan behövas mer former av mätningar och kontroll för yngre medarbetare jämfört med äldre: *“När man är ny, då kanske arbetet är mer som en födkrok...att man vill ha lön till att betala hyra och mat och så vidare. Man har kanske inte samma solidaritet med arbetsgivaren och då kan det nog behövas någon form av mätningar.”* (Intervjuperson 4)

Vikten av att överordnade har stor kunskap om verksamheten och vad olika arbetsroller gör i organisationen lyfts också fram som en faktor som skapar tilltro enligt en deltagare: *“Man behöver ha kunskap inom det område som är relevant...om man ska vara en bra chef”* (Intervjuperson 5).

Intervjuperson 9 är en av få deltagare som arbetar på en organisation med omfattande övervakning. Den beskriver en arbetsplats som kännetecknas av låg tilltro från överordnade: *“Ja, definitivt vi är väldigt övervakade och de ser ju allt vi gör. Är du på rast i 20 minuter istället för 15 så frågar de varför du varit borta så länge”* (Intervjuperson 9). Hen beskriver en arbetssituation där chefer ständigt har koll på vad de anställda gör. Det avviker från många av de övriga intervjuade som arbetar i organisationer som präglas av stor frihet så länge arbetet utförs.

5.3.2 Motsättning mellan tilltro och övervakning?

Huruvida det finns en motsättning mellan tilltro från överordnade och en omfattande övervakning eller mättningskultur råder det delade uppfattningar om bland deltagarna. Vissa av intervjupersonerna menar att det skulle kännas om att överordnade inte litar på dem om man införde olika system för övervakning av exempelvis datorer och mobiler:

“Ja...för min del skulle jag tycka det var lite konstigt...att chefen inte skulle lita på en. Det skulle kännas konstigt att vara konstant övervakad och att de vet exakt vad man gör”

(Intervjuperson 7). Även intervjuperson 5 uttrycker en liknande uppfattning. Hon menar att de flesta mår bäst av att inte bli övervakade: *“En kontinuerlig övervakning skulle göra att jag kände mig ganska ofri. Så det är min uppfattning att det inte får vara för stor övervakning utan de flesta trivs med rätt så stor frihet”* (Intervjuperson 5).

Intervjuperson 8 menar å andra sidan att det inte behöver finnas en motsättning: *“Inte nödvändigtvis...jag ska inte säga att det alltid är så. Jag kan ju till exempel lägga beställningar på inköp som ska göras i vår organisation och där finns det ju liksom väldigt rigorösa kontrollfunktioner så att jag inte ska kunna beställa vad som helst helt godtyckligt”* (Intervjuperson 8).

Även Intervjuperson 6 uttrycker likt intervjuperson 8 en mer ambivalent inställning: *“Det beror lite på, alltså om det är väldigt omfattande övervakning...att man ska redovisa vad man gör varenda timme av arbetsdagen, ja då hade jag nog känt att ‘litar de inte på mig?’ liksom”* (Intervjuperson 6).

Intervjuperson 1 som arbetar med byggprojekt säger att han inte reflekterar så mycket över om arbetsgivaren övervakar eller inte eftersom det ändå inte går att komma undan med att inte utföra sitt arbete ordentligt: *“Det går inte riktigt att komma undan med det om man uttrycker det så. Har vi en projektledare som säger att vi ska ha färdigställt något till den...säg 26:e maj...och det inte är gjort, ja då måste man kunna redogöra varför det inte är gjort”*. (Intervjuperson 1)

På frågan om han tror att det förekommer någon övervakning av digitala enheter som mobiler och telefoner svarar Intervjuperson 1 att det inte är något han reflekterar över i vardagen. Han menar att det förmodligen finns en möjlighet att IT-avdelningen kan gå in och kolla på anställdas datorer och mobiler om de misstänker att det sker någon oegentlighet men att det inte är något han som medarbetare reflekterar så mycket över: *“Jag tror inte att det är någon som sitter och övervakar en, men det är klart att om det sker någon oegentlighet så har man säkert möjlighet att gå tillbaka och kolla vad det är som hänt.”* (Intervjuperson 1)

Många av de intervjuade menar att det inte behöver finnas en motsättning mellan övervakning och tilltro, men att medarbetare presterar och mår bättre utan omfattande övervakning. Intervjuperson 11 som arbetar i en organisation med låg övervakning är en av få som uttryckligen säger att det finns en sådan motsättning: *“Jag tror generellt att om det*

funkar att inte ha så mycket övervakning, så är det helt klart bättre. För man offerar väldigt mycket tillit med att ha det” (Intervjuperson 11).

6. Analys och Diskussion:

6.1 Vilka upplevelser har medarbetare av mätningar inom organisationen idag?

Utifrån frågeställning 1 kan vi se att det finns delade meningar angående hur intervjupersonerna upplever prestationsmätningar. Då många av intervjupersonerna ser mätningar som ett kontrollverktyg för att se till att arbetet utförs. Samma intervjupersoner menar dock att en större grad av prestationsmätningar skulle påverka deras motivation och engagemang negativt.

I resultatet uttrycks även en uppfattning om att prestationsmätningar inte fungerar så väl i mer komplexa arbeten utan att det är mer lämpligt i mindre avancerade roller som exempelvis kundtjänstmedarbetare. En förklaring till det här skulle kunna vara att många av de intervjupersoner som intervjuats arbetar på företag som inte använder sig av lika mycket mätningar som exempelvis andra branscher. Det här kan också vara en anledning till att många av intervjupersonerna inte upplever sig övervakade på deras arbetsplats. Resultatet hade därmed kunnat bli annorlunda om vi intervjuat fler personer inom kundtjänst.

I frågeställning 1 kunde vi också se att många av intervjupersonerna inte upplevde att prestationsmätningar skulle öka deras motivationsnivå. Utan många menade istället att det skulle minska deras motivationsnivå. I den här typen av data kunde vi hitta likheter med vår tidigare forskning av Siegel, König & Lazar (2022) som utförde en metaanalys om hur prestationsmätningar påverkade medarbetare i organisationer. I studien kom de fram till att det inte fanns något samband mellan prestationsmätningar och ökad motivation. Utan såg att det istället fanns ett negativt samband mellan prestationsmätningar och motivation eftersom att det skulle bidra till ökad stress hos medarbetare. Resultatet hänger också ihop med det Siegel, König & Lazar (2022) säger i sin tidigare forskning där det förklarar att användandet av prestationsmätningar kan vara negativt för vissa organisationer. I resultatet finns dock en uttalande och förståelse till varför många företag använder sig av prestationsmätningar vilket är en viktig förutsättning enligt Job charismatic modell.

Att många av intervjupersonerna också upplevde sig mer motiverade utan en stor grad av prestationsmätningar kan också förklaras utifrån Job Characteristics model som förklarar 5 viktiga förutsättningar för att en organisation ska lyckas. I modellen kan vi se hur viktigt det är för medarbetare att känna att det kan påverka sitt eget arbete. Det här kan vi se var en viktig förutsättning i vårt arbete för att medarbetarna skulle känna sig motiverade på sin arbetsplats. Intervjupersonerna värderade därav frihet högre än att vara övervakad. En annan viktig förutsättning som tas upp är att anställda behöver ha en kännedom om varför de i en verksamhet gör olika saker. I vår studie får vi uppfattningen att de flesta inte vet vad som övervakas och inte vilket kan vara en förklaring till att många av de som interjuvas upplever att en större grad av prestationsmätningar skulle vara negativt.

Huruvida medarbetarna anpassade sitt beteende utifrån mätningarna som uttalats i vår tidigare forskning gjord av Howell (2023) är dock oklart eftersom de flesta av intervjupersonerna inte känner sig övervakade kan det dock vara svårt att utesluta om övervakning lett till ett ändrat beteende. I vårt resultat kan vi däremot se att det finns en tendens till den här typen av förhållningssätt där en intervjuperson menar på att det absolut har haft en effekt på hur personen agerar på sin arbetsplats och planerar sin tid. En potentiell förklaring till det här kan bero på att intervjupersonerna hade en mer osynlig övervakning på dessa arbetsplatser. Hos en av intervjupersonerna, den intervjuperson som arbetar inom kundtjänst kunde vi dock se att det påverkat intervjupersonernas beteende negativt på grund av stress och att intervjupersonen hela tiden reflekterar över vad den gör på grund av att den ständigt känner sig övervakad. Det här har också likheter med Foucault (2003) som menar att människor som känner sig övervakade ofta förändrar sitt beteende.

En anledning till att företag använder sig av en osynlig övervakning kan bero på att en synlig övervakning enligt teorin "The transparency paradox" kan bidra till negativa konsekvenser. Teorin menar därför att övervakning på arbetsplatsen kommer att leda ett större hemlighetsmakeri bland medarbetarna som i sin tur kan vara negativt för verksamheten.

Från vårt presenterade resultat kan vi även se att det finns en skillnad gentemot vilken bransch intervjupersonerna arbetade i. Om intervjupersonen arbetar inom kundtjänst kunde vi se att man upplevde sig mer övervakad. För att säkerställa det här resultatet krävs däremot mer berättelser samt bredare underlag på intervjupersoner som upplever sig övervakade på grund av prestationsmätningar. Resultatet hade därför kunnat bli annorlunda om vi intervjuat fler personer inom denna yrkesbransch.

6.2 Vilken betydelse har prestationsmätningar haft på tilltron mellan anställda och chefer, utifrån medarbetarnas perspektiv?

Precis som vi såg ovan i frågeställning 1 uppfattade många av intervjupersonerna mätningarna i organisationer som en kontrollmekanism. Det menas att mätningarna inte främst grundar sig i en misstro från chefernas sida att medarbetare inte gör det de ska (principal-agentproblemet) utan snarare syftar till att exempelvis hålla ordning i projekt och se till att arbetet fortskrider enligt plan. Det går också att finna likheter i intervjuvaren och Job Characteristic Models betoning av feedback. Modellen menar att återkoppling från chefer är en viktig faktor för att medarbetare ska må bra och jobba effektivt. För att kunna ge återkoppling behövs det några former av mätningar eller insyn i medarbetarnas arbete. I intervjuvaren framgick det att många tyckte att det var viktigt att chefer gav återkoppling och hade kunskap och där kunde mätningar vara en viktig funktion.

När det gäller uppfattningen om mer omfattande övervakning, exempelvis att man kontrollerar exakt hur långa raster medarbetare tar och vad de gör på sina datorer, så uttrycker de flesta att det är något negativt som de inte vill ha på sina respektive arbetsplatser. Här kan man också dra paralleller både till Job Characteristics Models betoning av autonomi och

frihet för att utveckla välmående och effektiva medarbetare men även The Transparency Paradox (Bernstein, 2012). Transparency Paradox menar att viljan att skapa ökad insyn i vad medarbetare gör genom ökad övervakning och mätningsskultur kan leda till motsatta resultat för organisationen.

Av intervjuvaren framkommer dock mer nyanserade och ambivalenta inställningar till övervakning och mätningar till skillnad från teorierna som driver en tydlig tes. De faktorer som Job Characteristics Model lyfter fram som centrala för att medarbetare ska känna motivation som autonomi och varierade arbetsuppgifter kan vara svåra att implementera i alla arbetsroller. En del av deltagande uttrycker just det, att det fungerar bra att inte ha så mycket mätningar och övervakning på deras arbetsplats men att det inte fungerar överallt. Där kan man se likheter med tidigare studier som till exempel Howell m.fl. (2023). I den studien uttrycker de intervjuade en ambivalens för övervakning och kan se både för och nackdelar.

Huruvida det finns någon motsättning mellan mätningar och tilltro mellan chefer och medarbetare går att se på olika sätt. Av de som arbetar i organisationer utan särskilt stor övervakning och få prestationsbaserade mätningar rapporterade samtliga att de kände tilltro från sina chefer. Många av dem uttryckte sig skeptiska till tanken att implementera mer prestationsbaserade mätningar och övervakning i deras organisationer. Vissa menade att det inte skulle fungera särskilt bra med tanke på arbetets komplexitet. Det finns likheter med det och Siegel, König & Lazars (2022) studie. De menar att mätningar och övervakning kan göra mer skada än nytta i vissa organisationer och om det implementeras på fel sätt. Samtidigt uttrycker många att mätningar i form av kontrollfunktioner var något positivt som underlättade deras arbete. Med rätt typ av mätningar kunde man veta hur många personer som skulle behövas i ett visst projekt och det blev lättare att planera. Där finns det likheter med Ukko, Tenhunen & Rantanens (2007) studie.

Faktumet att många av de intervjuade uttrycker det som att det sällan är någon chef som "hänger över axeln" och övervakar allt de gör kan göra att Foucaults panoptikon framstår som mindre relevant. Däremot finns det paralleller till Mathiesens "Synoptikon" (1997), alltså att många övervakar eller ser ett fåtal. I intervjuvaren framgår det att många arbetar i grupp eller i projekt där deras individuella arbetsprestationer är avgörande för att arbetet ska flyta på. Det uttrycks en uppfattning om att det därför inte går att komma undan med att inte göra sitt arbete ordentligt. Den här formen av övervakning är dock något som många deltagare beskriver som en "sund övervakning" eller "nyttig kontroll" och något som kan upplevas som naturligt i arbetsprocessen.

Det var ganska få av deltagarna i studien som arbetade på organisationer med omfattande mätningar. Några av dem uttryckte att de hade svårt att tänka sig att det inte skulle förekomma några mätningar eller någon övervakning alls i den typ av organisation de arbetade på. Det påminner lite om några av deltagarna i Howell m.fl. (2023) studie som berättade att de ändå hade förståelse varför organisationen använde sig av prestationsbaserade mätningar trots att det ibland kunde upplevas som pressande. Det behöver därför inte automatiskt vara lägre tilltro i organisationer med fler prestationsbaserade mätningar eftersom

det i vissa typer av jobb är mer naturligt att ha mer mätningar. I arbeten med mer monotona och standardiserade arbetsuppgifter är det ofta känt sedan tidigare att det förekommer mer mätningar och det kan innebära att det finns en högre acceptans från början för den som börjar i den rollen.

6.3 Slutsatser och reflektioner

Utifrån vårt resultat kan vi se att medarbetare ser både positiva och negativa aspekter med mätningar och övervakning i organisationer. Resultatet visar att det finns många som ställer sig negativt till alltför omfattande mätningar och övervakning. Däremot uttrycker många att mätningar inte enbart behöver vara negativt utan att det kan fungera som en kontrollmekanism i organisationen. Resultatet ger också viss stöd åt tidigare studier som visar att mätningar inte gör medarbetarna mer motiverade och att det kan leda till ökad stress. Många av de deltagande lyfter istället fram andra aspekter som avgörande för motivation och engagemang som överensstämmer mer med HR-perspektivet och Job Characteristic Model.

Resultaten visar också att de flesta deltagare inte upplever sig övervakade. En förklaring till det kan vara att många deltagare arbetar i organisationer där det förekommer ganska lite övervakning av exempelvis datorer och mobiler. Men även en stor del av de som arbetade i organisationer med mer övervakning upplevde sig inte så övervakade. Det är därför svårt att säga om det finns stöd för teorin "The Transparency Paradox". Då hade det behövts fler deltagare som arbetar på organisationer med mycket övervakning. Något som däremot talar för teorin är att många deltagare uttrycker att det skulle minska tilltron till chefer om man införde omfattande övervakning samt att en sådan arbetsplats skulle vara mindre lockande att arbeta på än en med lite övervakning.

6.4 Vidare forskning

Vidare forskning av ämnet hade kunnat vara att titta på chefers uppfattningar av mätningar och övervakning och sedan jämföra dessa med medarbetares uppfattningar. Denna typ av studie hade också kunnat hjälpa till att underbygga vårt resonemang och utveckla studien vidare. Ett annat exempel på en vidare forskning hade kunnat vara att inrikta sig på vad olika åldersgrupper har för upplevelser av prestationsmätningar för att se om det skiljer sig åt.

Referenser:

Bernstein, E. S. (2012). The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 181–216.
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/0001839212453028>

Blake, A. M., & Moseley, J. L. (2010). One hundred years after The Principles of Scientific Management: Frederick Taylor's life and impact on the field of human performance technology.
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1002/pfi.20141>Digital Object Identifier (DOI)

Blomberg, J. (2023). *Management - Organisations- och ledarskapsanalys*. Studentlitteratur AB.

Bowell, P., Smith, G. J. D., Pechenkina, E., & Scifleet, P. (2023). "You're walking on eggshells": exploring subjective experiences of workplace tracking. *Culture and Organization*, 29(6), 471–490.
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1080/14759551.2023.2198717>

Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Emerald*.
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/00483481011030557>

Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 3). Liber.

Cäker, M., & Siverbo, S. (2018). Effects of performance measurement system inconsistency on managers' role clarity and well-being. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), 256–266
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/j.scaman.2018.06.005>

Denscombe, M. (2010). *The good research guide for small-scale social research projects* (4th ed.). Open University Press.

Dumond, E. J. (1994). Making Best Use of Performance Measures and Information. *Emerald*.
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/01443579410066712>

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74
<https://doi.org/10.2307/258191>

- Foucault, M., & Bjurström, C. G. (2003). *Övervakning och straff: fängelsets födelse* (4., översedda uppl.). Arkiv.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *Elsevier*.
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/01443579610125787>
- Göteborgs Universitet *Vägledning vid användandet av generativ AI i studierna* (2025)
<https://studentportal.gu.se/dina-studier/rattigheter-och-skyldigheter/vagledning-vid-anvandning-av-generativ-ai-i-studierna?>
- Handelsanställdas Förbund (Handels) *Övervakning i handeln* (2025)
<https://www.handels.se/globalassets/rapporter/2025/ha17127-kortrapport-om-overvakning-i-handeln.pdf>
- Integritetsskyddsmyndigheten (IMY) *Kontroll och övervakning av anställda* (2025)
<https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/dataskydd-pa-olika-omraden/arbetsliv/kontroll-och-overvakning-av-anstallda/>
- Lacey, R., & Dahlberg, H. (1988). *Ford : en bildynasti*. Legenda.
- Mathiesen, T. (1997). The Viewer Society: Michel Foucault's 'Panopticon' Revisited
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/1362480697001002003>
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?
Emerald
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1177/16094069177338>
- Power, M. (1999). *The audit society : rituals of verification*. Oxford Univ. Press.
- Semple, J. (1993). *Bentham's prison : a study of the panopticon penitentiary*. Clarendon Press.
- Stanton, J. M., & Weiss, E. M. (2000). Electronic monitoring in their own words: an exploratory study of employees' experiences with new types of surveillance. *Computers in Human Behavior*, 16(4), 423–440
[https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/S0747-5632\(00\)00018-2](https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/S0747-5632(00)00018-2)

Siegel, R., König, C. J., & Lazar, V. (2022). The impact of electronic monitoring on employees' job satisfaction, stress, performance, and counterproductive work behavior: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior Reports*
<https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100227>

Ukko, J., Tenhunen, J., & Rantanen, H. J. (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees.
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/j.ijpe.2007.02.008>

Vetenskapsrådet (2024) *God forskningssed*
<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html>

Watson, D. (2019). *Fordism: a review essay*. *Labor History*, 60(2), 144–159.
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1080/0023656X.2019.1537031>

Wickström, G., & Bendix, T. (2000). The “Hawthorne effect” — what did the original Hawthorne studies actually show? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 26(4), 363–367
<https://www.jstor.org/stable/40967074>

Zhang, S., Wang, H., & He, Q. (2024). Performance Pressure and Employee Presenteeism: The Joint Effects of Authoritarian Leadership and Independent Self-Construal. *Behavioral Sciences*, 14(3), 236.
<https://doi.org/10.3390/bs14030236>

Bilagor - Intervjuguide

1. Beskriv kort vilket företag du arbetar på och vilken din arbetsroll är
2. Vad finns det för typ av övervakning av medarbetarna?
 - Kan chefer se vad ni gör på datorer och mobiler?
 - Hur påverkar det ditt beteende? och om inte varför?
3. Vad finns det för syfte med dessa mätningar?
 - Vilka typer av mätningar används inom eran organisation?
4. Vad är din upplevelse av dessa mätningar?
 - Tycker du att mätningar är en nödvändighet? eller varför inte?
 - Upplever du det som en form av övervakning från chefernas sida?
 - Isåfall, varför upplever du dessa mätningar som övervakade eller inte övervakade? Finns det något exempel på en situation där du kände dig övervakad?
 - Anser du att chefer använder dessa mätningar som ett medel för att visa sitt inflytande?
5. Upplever du att dessa mätningar har påverkat ditt beteende inom organisationen?
 - Har det bidragit till ökade stressnivåer?
 - Hur har det påverkat motivationsnivån?
 - Har det haft någon effekt på prestationsnivån inom företaget?
6. Upplever du att andra medarbetare blir stressade över mätningarna?
 - Hur upplever du att det påverkat organisationskulturen inom företaget?
7. Blir det någon påföljd om ni inte uppnår prestationsmålet?
 - Finns det en förståelse från chefernas sida?
8. Finns det en tydlig kommunikation från cheferna om vad det finns för anledningar till att man utför dessa mätningar?
9. Upplever du att förtroendet mellan chefen och medarbetare har försämrats i samband med mätningar?