



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# **You've been Mystery Shopped!**

– En kritisk granskning av kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping ur  
de anställdas perspektiv

Johanna Belin  
Anna Bengtsson  
Elisabeth Yeh

Handledare:  
Mikael Bergmash  
Hervé Corvellec

Magisteruppsats  
Vårterminen 2007

## ***Förord***

*Efter tolv veckor har vi nu nått slutet med vår magisteruppsats, och efter 160 veckor börjar vi nu närma oss slutet med vår utbildning. Åren på Campus har varit fängslande och minnesrika som vi alla tre kommer att ha med oss livet ut, såväl privat som i yrkeslivet. Vi har med denna uppsats tagit oss till slutmålet, något som dock inte hade gått att genomföra utan hjälp.*

*Vi vill därför tacka våra handledare Mikael Bergmash och Hervé Corvellec för era goda råd och vägledning under arbetets gång. Med era olika forskningsbakgrunder har vi fått stor hjälp med att se på vårt ämne ur olika perspektiv.*

*Vi vill även rikta ett stort tack till alla intervjupersoner och Ni som har hjälpt oss att besvara våra enkäter. Utan er tid och ert positiva bemötande hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra.*

*Tack! Helsingborg den 28: e maj 2007*

*Johanna Belin*

*Anna Bengtsson*

*Elisabeth Yeh*

## Sammanfattning

- Titel:** You've been Mystery Shopped! – En kritisk granskning av kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping ur de anställdas perspektiv
- Författare:** Johanna Belin, Anna Bengtsson och Elisabeth Yeh
- Nivå:** Magisteruppsats, Magisterprogrammet Service Management, Lunds Universitet Campus Helsingborg
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att utvidga förståelsen för kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping. Det görs genom att studera hur de anställda i en serviceverksamhet, på sin arbetsplats, uppfattar systemet. Avsikten är vidare att utifrån detta ta reda på vad som kan ha påverkat denna uppfattning.
- Metod:** Då Mystery Shopping är ett vanligt förekommande kvalitetssäkringssystem ville vi studera hur de anställda uppfattar kontrollen. För att få inblick i uppsatsämnet sökte vi i fackpressen efter intressanta trådar och diskussioner kring systemet. Uppsatsen datainsamling resulterade i en explorativ studie där vi med hjälp av tre kvalitativa intervjuer skapade en förförståelse till kvalitetssäkringssystemet. Vidare genomfördes två kvalitativa besöksintervjuer och en kvantitativ enkät
- Resultat:** Vi kan urskilja två olika uppfattningar hos de anställda gällande Mystery Shopping systemet. Det tänkvärda vi har kommit fram till är att de som har arbetat en längre tid med systemet och är införstådda med kontrollens syfte, uppfattar systemet mer negativt. De motiveras inte av Mystery Shopping systemet även om de tycker att avsikten med systemet är god. Av erfarenhet känner de sig obekväma att arbeta under systemet. Detta eftersom de anser att kontrollsystemet ger en missvisande bild av deras arbetsprestation då kontrollen enbart är ögonblicksbilder. Medan de som arbetat en kortare tid med systemet, inte i lika stor utsträckning är införstådda med kontrollens syfte ändå uppfattar det positivt. Detta eftersom de motiveras av Mystery Shopping systemets checklista eftersom de eftersträvar instruktioner, trygghet och samhörighet, vilket checklistan ger dem.
- Nyckel ord:** Mystery Shopping, kontroll, makt, motivation, förtroende och personlig integritet

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.1.1 Syfte och Frågeställning.....	3
1.2 AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.3 DISPOSITION.....	5
<b>2. INTRODUKTION TILL UPPSATSÄMNET .....</b>	<b>8</b>
2.1 VAD ÄR MYSTERY SHOPPING? .....	8
2.1.1 Vem är Mystery Shoppert? .....	10
2.1.2 Mystery Shopping Providers Association Europe.....	11
2.1.3 Lagar som påverkar Mystery Shopping .....	11
2.2 FALLFÖRETAGET .....	12
<b>3. TROVÄRDIGHETEN I INFORMATIONEN .....</b>	<b>14</b>
3.1 VAL AV METOD .....	14
3.2 EXPLORATIVA INTERVJUER .....	16
3.3 VAL AV TEORI .....	17
3.3.1 KÄLLKRITIK .....	19
3.4 BESÖKSENKÄTER .....	19
3.4.1 Redovisning av Enkäter.....	20
3.5 BESÖKSINTERVJUER .....	21
3.6 VALIDITET.....	22
<b>4. TEORETISK DISKUSSION.....</b>	<b>23</b>
<b>DEL I.....</b>	<b>23</b>
4.1 VIKTEN AV ATT FÖRSTÅ KONTROLLENS SYFTE .....	23
4.2 UTAN MAKT INGEN KONTROLL? .....	25
4.2.1 De anställda, rationella eller fogliga? .....	26
4.2.2 Panopticon – överallt vakar ett öga.....	27
4.2.3 En ofrivillig anpassning .....	28
<b>DEL II.....</b>	<b>30</b>
4.3 KONTROLLENS INFLYTANDE PÅ MOTIVATIONEN .....	30
4.4 KONTROLLENS INFLYTANDE PÅ FÖRTROENDET .....	33
4.4.1 En förtroende modell.....	34
4.5 KONTROLLENS INFLYTANDE PÅ DEN PERSONLIGA INTEGRITET.....	36
4.5.1 "The Control Theory".....	37
4.5.2 "The Restricted Access Theory" .....	37
<b>5. EMPIRI.....</b>	<b>41</b>
5.1 OLIKA FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL MYSTERY SHOPPING .....	41
5.1.1 En positiv syn på Mystery Shopping .....	41
5.1.2 En negativ syn på Mystery Shopping .....	43
5.1.3 En tveksam syn på Mystery Shopping .....	44
5.1.4 En oerfaren syn på Mystery Shopping .....	45

<b>6. ANALYS .....</b>	<b>47</b>
<b>DEL I .....</b>	<b>47</b>
6.1 FÖRSTÅR DE ANSTÄLLDA SYFTET MED MYSTERY SHOPPING? .....	47
6.2 CHECKLISTAN, EN TILLRÄTTAVISNING ELLER EN HJÄLPANDE HAND? .....	48
6.3 HUR UPPFATTAR DE ANSTÄLLDA ATT KONTROLLEN ÄR DOLD? .....	50
<b>DEL II.....</b>	<b>53</b>
6.4 MOTIVATION I ETT ORÄTTVISANDE KONTROLLSYSTEM? .....	53
6.5 FÖRTROENDE OCH KONTROLLSYSTEM, TVÅ KONKURRENTER?.....	56
6.6 DE ANSTÄLLDAS FÖRTROENDE FÖR LEDNINGEN.....	58
6.7 KONTROLL ÖVER INFORMATION SOM SAMLAS IN?.....	59
6.8 INTRÅNG PÅ DEN PERSONLIGA INTEGRITETEN? .....	61
<b>7. AVSLUTANDE DEL .....</b>	<b>63</b>
7.1 SLUTSATS.....	63
7.2 FÖRFATTARNAS REFLEKTION OCH SLUTORD .....	65
7.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	65

## KÄLLFÖRTECKNING

### BILAGOR

- BILAGA 1. ENKÄT
- BILAGA 2. RESPONDENTERNAS ENKÄTSVAR
- BILAGA 3. INTERVJUMALLAR

## FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 2.1: MYSTERY SHOPPERNS CHECKLISTA .....	9
FIGUR 3:1 ILLUSTRATION AV UPPSATSENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	15
FIGUR 4:1 TEORIDISKUSSIONENS SAMMANKOPPLING. ....	39

## **1. Inledning**

---

*I det inledande kapitlet redogörs anledningen till valet av ämne. Vidare förs en problemdiskussion för att klargöra uppsatsens relevans vilken sedan mynnar ut i uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med uppsatsens frågeställning, de avgränsningar som gjorts samt uppsatsens disposition.*

---

”Pernilla kliver in i restaurangen, första intrycket är att det är rörigt, det är mycket folk, både gäster och anställda. Hon har arbetat som en Mystery Shopper i över ett år och känner sig därför lugn över situationen. Tidigare i veckan var hon inne på kontoret och fick checklistan till eftermiddagens besök. Hon försöker gå igenom de punkter hon memorerat för att försäkra sig om att hon inte ska missa något. Restaurangens ledning vill att hon studerar både miljön och de anställda. Det ser rent ut överallt, skyltarna hänger så de syns, men det tar lite tid att få uppmärksamhet. Efter fem minuter kommer en nervös servitris och hälsar henne välkommen i förbifarten. Hon blir visad till ett bord som saknar både bestick och servetter.”

”Klara stirrar nervöst ut genom folkmassan, så mycket folk och det är hennes andra dag på jobbet. Hon har blivit tilldelad en sektion och har rimlig koll på sina arbetsuppgifter. Många av hennes kollegor har flera års erfarenhet och de finns nära till hands om hon behöver hjälp. Trots det kan hon inte sluta känna en nervositet, hon behöver verkligen jobbet och måste visa vad hon kan. Hon fick före skiftet höra talas om att det regelbundet kommer så kallade Mystery Shoppers till restaurangen. Klara tycker det är obehagligt att ha någon som kan iakttä henne när hon arbetar. Mystery Shopporn ser henne men hon vet inte vem av gästerna det är.”

En Mystery Shopper är som Pernilla, där för att anskaffa information om bland annat de anställdas bemötande och hur restaurangen upplevs. Mystery Shoppers uppgift är att hjälpa företagets ledning att undersöka om de lyckats uppfylla målet att ge bra service. Det första exemplet framställer hur en Mystery Shopper arbetar, det är en vanlig bild som beskrivs i litteraturen och dagspressen om Mystery Shopping systemet. Mystery Shopporn berättar inte vem den är för de anställda, utan håller anledningen till sitt besök hemligt och på så sätt blir den behandlad som en av gästerna (Intervju med Karlsson, 2007-04-25). I det andra exemplet skildras hur en anställd på en arbetsplats som arbetar med systemet kan uppfatta besöket. De

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

anställda behöver inte uppfatta det som en källa till nervositet, de kan även se det som en naturlig del av arbetet. Oftast är det dem som fruktar Mystery Shopping som behöver systemet mest. Är de anställda medvetna om att de är duktiga på sitt arbete och vet vad som förväntas av dem, har de inget att oroa sig för (Berta, 2004). Utifrån ovanstående diskussion blir det intressant att undersöka vilken uppfattning de anställda i själva verket har om systemet? Är de som Klara negativa och oroar sig för det eller är de anställda positiva till Mystery Shopping? Trots att användandet av Mystery Shopping under de senaste åren ständigt ökat bland serviceföretag (Intervju med Karlsson, 2007-04-25), har det inte gjorts några kvantitativa undersökningar som behandlar vad de anställda har för uppfattning om att arbeta under förutsättningen att kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping förekommer på deras arbetsplats.

### **1.1 Problemformulering**

För företag inom servicesektorn är det viktigaste momentet servicemötet. Det är här som kunden möter företaget och tjänsten konsumeras. I servicebranschen spelar därför frontpersonalen en viktig roll eftersom de är en viktig del av tjänsten (Svingstedt 2005). Samtidigt finns det en problematik kring att kvalitet inom tjänsteföretag många gånger inte är mätbart. Tjänster är mätbara i vissa avseenden, till exempel att tåget anländer i tid eller att ett brev levereras på utlovad dag. I andra avseenden är tjänsten svårare att mäta, det kan framhållas att det beror på att många tjänster värderas efter ”kundupplevd tjänstekvalitet”. Med begreppet avses att kvalitetsbedömningen är utlämnad till kundens värderingar (Lindqvist & Persson 1997). För att kvalitetssäkra tjänsten måste ledningen i företag säkra alla de moment som påverkar servicemötet eftersom det är i servicemötet som kunden upplever tjänstens kvalitet. Det är därför av vikt att företag tar till vara på ögonblicket och levererar vad som krävs för att kunden ska få en så bra service som möjligt (Eksell 2005). Eftersom det är de anställda som samspelar med kunden i servicemötet blir det dem som kontrolleras för att se om de lever upp till företagets standards. Med detta som förutsättning kan Mystery Shopping ses som ett optimalt system att mäta kvaliteten på en tjänst och har även visat sig vara ett användbart system i detta sammanhang (Karlsson & Horbec 2005). Men Foucault (2001) förklarar kontroll av individer som en slags bokföringsapparat som består av två samverkande möjligheter. Å ena sidan görs individen till ett *objekt* som kan beskrivas och analyseras; å andra sidan upprättas ett jämförelsesystem som gör det möjligt att

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

mäta helhetsföreteelser, beskriva gruppen istället för den enskilda individen, karakterisera kollektiva fakta, uppskatta avvikelserna individerna emellan och hur de fördelas inom en folksamling (Foucault 2001). Med andra ord så ses inte den anställda som en enskild individ utan som ett objekt i ett system som kontrolleras så att objektet inte gör någon avvikelse, avvikelse från det som ledningen anser vara rätt. Intresset ligger därför i att undersöka hur de anställda uppfattar att ses som ett föremål, det vill säga ett *objekt* för en kvalitetssäkring av en tjänst.

Vi har funnit omfattande information om Mystery Shopping som kvalitetssäkringssystem och till vilken nytta arbetssättet har för företagsledning och kunder. Veronica B. Karlsson (ägare till Mystery Shopping företaget Better Business World Wide) anser att det är ett utmärkt system för företag att ta reda på vad de har för förbättringsmöjligheter (Intervju 2007-04-25). John Haataja från Svenska handelsanställdas förbund menar i gengäld att systemet är en typ av spionage som går ut på att de anställda i smyg kontrolleras av sin arbetsgivare. Vidare menar förbundet att tjänsten är ”onödiga pengar” och pekar på risken för orättvis bedömning (E-post diskussion 2007-04-30). Men vad säger då de anställda som utsätts för kontrollen? ”Är Mystery Shopping spionage på personalen eller ett självklart sätt att mäta kvaliteten på företagets kundkontakt?” (Kärby 2006 s 32).

Det finns som vi nämnde i inledningen en vetenskaplig frånvaro av undersökningar om ämnet hur de anställda uppfattar Mystery Shopping. Avsikten med denna uppsats är därför att, utifrån de anställdas perspektiv, behandla Mystery Shopping med en mer kritisk och ifrågasättande syn på ämnet.

### **1.1.1 Syfte och Frågeställning**

Syftet med denna uppsats är att utvidga förståelsen för kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping. Det görs genom att studera hur de anställda i en serviceverksamhet, på sin arbetsplats, uppfattar systemet. Avsikten är vidare att utifrån detta ta reda på vad som kan ha påverkat denna uppfattning. Syftet mynnar därför ut i nedanstående frågeställning som uppsatsen ämnar besvara.

1. Hur uppfattar de anställda kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping?
2. Vad påverkar de anställdas uppfattning om kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping?



## **1.2 Avgränsningar**

Vi har valt att avgränsa oss avseende tre områden, teori och empiri och metod. Vilket görs för att inrikta oss på, för oss, relevanta aspekter för att möjliggöra att besvara vår frågeställning.

I uppsatsen har ordet anställd en central roll. Vi vill därför reservera oss för att fokus dock inte läggs på vem den anställda är och vilka personliga egenskaper som påverkar varje individs uppfattning. De anställda behandlas istället som en homogen grupp av individer vars gemensamma nämnare är att de är anställda i en restaurangverksamhet som använder Mystery Shopping som kvalitetssäkringssystem. Konsekvenserna av att behandla de anställda som en homogen grupp kan å ena sidan vara negativt eftersom det ges en okomplicerad och förenklad bild av de anställdas uppfattning. Det ges inte någon förståelse till vad det är som ligger bakom uppfattningen, utan endast hur de uppfattar det. Hade vi istället undersökt varje anställd individuellt hade vi lättare kunnat få en förståelse för deras uppfattning. Men å andra sidan är det positiva att resultatet blir lättare att avläsa eftersom det ger en klar och generell bild av de anställdas uppfattning. Anledningen till att vi valde att se de anställda som en homogen grupp är att vårt syfte ämnar introducera det nya perspektivet, de anställdas uppfattning om systemet. Personlig bakgrund eller egenskaper som en påverkande faktor kan däremot ses som fortsatt forskning inom samma fält. Vidare vill vi påpeka att vi är medvetna om att det finns flera orsaker som påverkar hur de anställda uppfattar systemet. Vi begränsar oss därför till tre faktorer som vi anser är lättare att undersöka utan att inneha kunskap om de anställdas olika egenskaper och bakgrunder. Dessa faktorer är motivation, förtroende och personlig integritet. Våra enkätrespondenter valde vi att begränsa till endast en restaurangkedja i Sverige. Nackdelen med att endast välja en organisation kan vara att enkätsvaren kan bli färgade av organisationens värderingar, och på så sätt inte ge en bild av de anställdas uppfattning i allmänhet. I detta fall är det dock inte något problem eftersom vi valt ett stort antal olika enheter, som ägs av både huvudkontoret men även av individuella franchisetagare vilket omöjliggör att de kan ha exakt samma värderingar. Fördelen och anledningen till att vi valt endast ett företag är för att kunna göra en mer djupgående analys än vad som hade varit möjligt om vi valt flera olika företag. Därför har vi valt att fokusera på en typ av design av ett Mystery Shopping system. De enkätrespondenter som ingår i den empiriska undersökningen är enbart restaurangens frontpersonal utan chefsbefattning. Vi har inte tillfrågat restaurangchefer, trots att även de kan mötas av en Mystery Shopper, eftersom

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

vi anser att de har en annan typ av förförståelse för systemet. Vilket följaktligen innebär att deras perspektiv inte ingår i uppsatsen.

Vi har avgränsat oss till att göra en kvantitativ undersökning i form av enkäter. Detta eftersom vi vill ha en mer omfattande studie, vilket vi anser att vi inte vara möjligt med ett fåtal kvalitativa intervjuer. Vi har dock valt att göra tre explorativa intervjuer som grund till den kvantitativa undersökningen samt kompletterat enkätundersökningen med två besöksintervjuer med två anställda från fallföretaget. Vidare i uppsatsens gång varierar vi benämningen av kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping för systemet och kontrollsystemet.

### **1.3 Disposition**

Efter ovanstående ämnesintroduktion och problemformulering har vi valt att disponera vår uppsats enligt de sju kapitlena; inledning, bakgrund, metod, teoretisk diskussion, empiri, analys samt ett avslutande kapitel. Nedan följer en grundligare genomgång av hur studiens disposition ser ut.

#### **Kapitel 1- Inledning**

Det inledande kapitel introducerar kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping. Uppsatsens ämne diskuteras efter vad vi funnit i litteraturen, dagspressen och från de explorativa intervjuerna, för att påvisa den upplevda problematikens relevans. Diskussionen mynnar vidare ut i syftet att studera hur de anställda uppfattar Mystery Shopping systemet samt de frågeställningar vi valt för att besvara syftet. Slutligen presenteras även de avgränsningar som gjort gällande teori, empiri samt metod.

#### **Kapitel 2 - Bakgrund**

I bakgrundskapitlet sätts läsaren djupare in i uppsatsens ämne. Vilket görs genom en beskrivning om vad Mystery Shopping är, hur det är designat samt vem Mystery Shoppers är. Etiska principer och riktlinjer samt de lagar som rör Mystery Shopping systemet i Sverige presenteras likaledes. Avslutningsvis presenteras fallföretaget åsikter om systemet samt hur just deras system är designat. Vilket resulterar i ett klassiskt Mystery Shoppingsystem, där en

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

anonym gäst besöker restaurangen för att i hemlighet kontrollera om restaurangen håller den standarden de utlovar, däribland de anställdas bemötande.

### **Kapitel 3 – Metod**

I uppsatsens metodkapitel presenteras och motiveras valet av tillvägagångssätt vid insamlingen av material. Uppsatsen består av en explorativ studie där vi med hjälp av kvalitativa intervjuer skapar en förförståelse till Mystery Shopping. Vidare består den av två kvalitativa besöksintervjuer och av en kvantitativ enkät där frågorna är härledda ur teoridiskussionen och som står i grund för analysen. Vidare diskuteras valet av teorier samt hur enkäten har analyserats för att läsaren ska få inblick i vilka empiriska och teoretiska grunder uppsatsen bygger på.

### **Kapitel 4 – Teoretisk diskussion**

Teorikapitlets första del inleds med att diskutera vikten av att förstå syftets roll i ett kontrollsystem. Därefter diskuteras kontrollen utifrån ett maktförhållande mellan ledningen och de anställda och kan således ses som något negativt för de anställda. I teorikapitlets andra del diskuteras de faktorer som påverkar de anställdas uppfattning av kontrollsystem. De anställdas motivation till arbetet, de anställdas uppfattning om ledningens förtroende för denne samt den personliga integriteten hos de anställda. Varje avsnitt avslutas med en enkätförberedande diskussion där frågorna till enkäten är härledda ifrån.

### **Kapitel 5 – Empiri**

I följande kapitel presenteras intervjuerna mer ingående. Dessa redogörs utifrån fyra olika synsätt, ett positivt, ett negativt, ett tveksamt och en oerfaren syn på Mystery Shopping som ett kontrollsystem. Utifrån kapitlet konstateras att synsättet varierar beroende på personens intresseområde. Den positiva synen kommer från en företagare som säljer systemet och den negativa synen från en facklig representant. De två sistnämnda synsättet kommer från två anställda i fallföretaget. Kapitlet intresserar läsaren då materialet är exceptionellt i sitt slag och tillsammans med enkätsvaren ligger de till grund för vår analys.

### **Kapitel 6 – Analys**

I följande kapitel analyseras det teoretiska såväl som det empiriska materialet, där både positiva och kritiska uppfattningar från de anställda om Mystery Shopping systemet lyfts fram. Analysen har således möjliggjorts genom granskning av de intervjuer som genomförts,

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

enkätundersökningen samt litteraturstudier. Analysen är vidare uppdelad i uppsatsen teman: kontroll, motivation, förtroende samt personlig integritet, där samtliga teman analyseras som påverkande faktorer till de anställdas uppfattning av kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping.

### **Kapitel 7 – Avslutande del**

I denna del presenteras de slutsatser vi kommit fram till gällande de anställdas uppfattning av kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping. Här summerar vi även hur de olika temana påverkar de anställdas uppfattning om systemet. Det banbrytande som framförallt kan utläsas av slutsatsen är två olika uppfattningar hos de anställda gällande Mystery Shopping systemet beroende på hur länge de har arbetet med systemet.

## **2. Introduktion till uppsatsämnet**

---

*Nu har uppsatsens problemformulering och syfte presenterats och går härmed vidare för att klargöra vad Mystery Shopping systemet går ut på och varför det används. Sedan tas det upp vilka riktlinjer som finns för systemet samt vilka lagar som påverkar det. Kapitlet avslutas med en presentation av hur fallföretagets Mystery Shopping system är designat.*

---

### **2.1 Vad är Mystery Shopping?**

Mystery Shopping är ett kvalitetssäkringssystem där en Mystery Shopper är en kontrollant som förklädd till kund gör en värdering av ett företag och deras anställda. De anställda vet inte vem som är en Mystery Shopper, de vet heller inte exakt när denne ska komma. Mystery Shoppern ska följa en checklista med punkter att kontrollera som upprättas av företagets ledning, och utifrån checklistan ge en helhetsbedömning av besöket (Stucker 2005). Eftersom det är ledningen som bestämmer om systemet ska införas och vilka punkter som ska kontrolleras kan systemet betraktas som ett managementverktyg. Veronica B. Karlsson och Kristina Horbec (2005) menar att skillnaden mellan Mystery Shopping som kvalitetssäkringssystem och en traditionell marknadsundersökning är att en marknadsundersökning ska ge subjektiva åsikter, det vill säga den personliga åsikten. Medan en Mystery Shopping undersökning ska ge objektiva åsikter anpassade till checklistan. Vidare ska en Mystery Shopper inte bedöma något som inte står med på checklistan, utan ska vara objektiv och följa dess punkter som består av ja och nej frågor. En Mystery Shopper kan antingen anlitas av företagets ledning eller anlitas externt av ett utomstående Mystery Shopping företag. En Mystery Shopper kan däremot inte vara en anställd som arbetar på företaget eftersom den innehar en viss bakgrundskunskap om företaget och dess rutiner som gör dem ”hemmablinda”. Det finns även en risk att de blir igenkända av de anställda och följaktligen leder till att anonymiteten förloras. Samma brister förekommer även när företagets ledning själva försöker hitta problemområden (Intervju med Karlsson 2007-04-25). Med andra ord är de anställda experter och tittar således på helt andra saker än vad gäster gör. Rapporten av besöket ska därför göras av personer som är som vanliga gäster och kan återge besök på samma sätt som vanliga gäster upplever det. Ledningen i varje enskilt företag väljer individuellt ut vilka faktorer de anser viktiga att kontrollera och utformar därefter en checklista med punkter som ska kontrolleras (Karlsson & Horbec 2006). Med andra ord kan vi tolka att ledningen har en patriarkalisk syn då checklistan kan ses som en selektiv sådan.

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

Samtidigt kan checklistan ses som riktlinjer och hjälp för de anställda att säkerställa deras prestationer. Punkter som en Mystery Shopper bedömer kan exempelvis vara hur de anställda bemöter kunden, hur de hanterar klagomål och hur effektiva de är (Karlsson & Horbec 2006). Vid ett restaurangbesök med bordsservering visar följande figur 2.1 hur en checklista kan vara utformad.

<p><u>Exteriör:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Finns det parkeringsmöjligheter?</li><li>✓ Är skyltningen synlig utifrån?</li></ul> <p><u>Interiör:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Presenteras skyltning, logo och montrar på ett tydligt och synligt sätt?</li><li>✓ Är baren ren och korrekt uppställd?</li><li>✓ Finns det bordsryttare? Är dessa synliga och i bra skick?</li></ul> <p><u>Renlighet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Är det rent och fräscht vid sittytan?</li><li>✓ Är lediga bord rena och avplockade?</li><li>✓ Är toaletterna rena och fräscha?</li></ul> <p><u>Mötet med de anställda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Finns det någon som hälsar dig välkommen? Möts du av ett leende?</li><li>✓ Ges ett vänligt bemötande?</li><li>✓ Tog det lång tid att bli serverad?</li><li>✓ Ser den anställde korrekt ut? Uppsatt hår, hela och rena arbetskläder?</li><li>✓ Ges förslag till merförsäljning?</li><li>✓ Har personalen kunskap till produkterna på menyn? Ges rekommendationer?</li><li>✓ Används avskedsfraser?</li></ul>
--

FIGUR 2.1: MYSTERY SHOPPERNS CHECKLISTA  
(Fritt efter Veronica B. Karlsson 2007-04-25)

Efter besöket ska personen som anlitas som Mystery Shoppern göra en rapport med vad som skedde under besöket (Stucker 2005). Utifrån informationen i rapporten kan ledningen upptäcka styrkor men även brister och fel i servicemötet. Veronica B. Karlsson menar att genom feedback ska ledningen tillrättavisa de anställda, till exempel genom att de ska belöna dem vid bra prestationer eller ge stöd och instruktioner vid ett bristande resultat. Utifrån ovanstående uttalande kan det tydas att undersökningen innehåller maktmekanismer, där gränsen mellan över och underordnad förtydligas. Ledningen har legitimitet att belöna eller tillrättavisa utifrån resultatet av undersökningen. Att de anställda belönas kan vara en utmärkt källa till motivation men tillrättavisandet kan leda till den motsatta effekten.

I USA är utvecklingen av Mystery Shopping mer utbredd än i Europa. Där kan systemet innefatta ljud- och videoinspelning av kundbesöket. Mystery Shoppern har vid dessa tillfällen en dold bandspelare eller kamera. I vissa fall använder sig även Mystery Shoppern av en

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

kamera för att ta bilder på om de anställda bär sin uniform utefter givna standarder, skyltning, produkter med mera. Genom den här formen av dokumentation kan företagsledningen övervaka servicemötet på ett mer omfattande sätt och kan utifrån informationen lättare hitta lösningar på olika problem (Stucker 2005). Men förutom att hitta lösningar på olika problem medför det även att ledningen har en ännu större kontroll över de anställdas prestationer på arbetsplatsen. Efter att ha fått en grundläggande kunskap om vad Mystery Shopping systemet innebär, är det även intressant att veta vem som utför kontrollen åt ledningens vägnar.

### **2.1.1 Vem är Mystery Shoppenn?**

Vilka kriterier som ställs på en Mystery Shopper är olika beroende på rekryteringsföretag. I de flesta fall är det inte ett heltidsarbete utan ett uppdrag emellanåt (Stucker 2005). I vanligaste fall går det till på så sätt att alla som är intresserade kan lägga upp sin CV på hemsidan till det företag som rekryterar Mystery Shoppers. Utifrån ovanstående går det att se vad personen i fråga har arbetat med tidigare, vart de arbetar, eller om de känner någon som arbetar i en speciell kedja. För att resultatet inte ska bli färgat tas detta hänsyn till vid valet om vem som ska rekryteras. När företaget sen får in uppdrag från dem som vill anlita Mystery Shoppers så kommer dessa överens om hur en viss profil ska se ut. När parterna kommit överens om profilen, så annonseras tjänsten ut i rekryteringsföretagets datasystem. Där kan registrerade Mystery Shoppers logga in och se lediga uppdrag och vidare anmäla deras intressen. Efter det väljs det ut vilka Mystery Shoppers som passar bäst till ett visst uppdrag varpå en telefonbriefing görs med den personen. Det förekommer även regelbundna informationsmöten där Mystery Shoppers bjuds in. Där går det igenom och förklaras vad Mystery Shopping innebär, samt hur viktig Mystery Shoppers roll är i Mystery Shopping systemet. Ovanstående är den utbildning som Mystery Shoppenn får. Slutligen får de skriva under ett sekretessavtal (Intervju med Karlsson 2007-04-25). Det innebär att det inte längre enbart är ledningen som kan ha uppsikt över de anställda utan nu kan även gästerna ha det.

Det har idag visat sig att det är många företag som arbetar med Mystery Shopping eller som påstår sig arbeta med Mystery Shopping men genomför det på ett underligt sätt. Den vanligaste kritiken mot Mystery Shopping är att den insamlade informationen om de anställda inte använts enligt dem på rättvist sätt av företagets ledning. Ett exempel kan vara att ledningen använder systemet för lönehöjning eller bara intresserar sig för de anställda som fått dåligt resultat i undersökningen och kallar in dem för samtal (Intervju med Karlsson 2007-04-25). Utifrån ovanstående uttalande kan vi se att ett Mystery Shopping system inte hade

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

fungerat på ett legitimt sätt av alla företagsledningar, om det inte hade funnits olika rättesnören som reglerar det.

### **2.1.2 Mystery Shopping Providers Association Europe**

Branschorganisationen Mystery Shopping Providers Association (MSPA) är dedikerad att förbättra servicen i Mystery Shoppingindustrin. Deras främsta uppgift är att sätta upp standards och principer för Mystery Shoppers och för dem som anlitar Mystery Shoppers samt se till att dessa följs av största möjliga antal företag (Advisory Guidelines for Mystery Shopping in Europe: september 2003). Det bör dock förtydligas att alla företagsledningar inte, enligt lag, måste följa dessa riktlinjer. I Advisory Guidelines för Mystery Shopping i Europa (2003) är exempel på etiska principer som tagits fram av MSPA är att företagets syfte med systemet måste vara att förbättra deras servicekvalitet. Med andra ord så får systemet inte gå ut på att straffa de anställda för att de har uppnått ett dåligt resultat, utan systemet ska endast användas för att ta reda på deras svagheter för att kunna förbättra dem. En annan viktig princip är också att ledningens måste informera sina anställda om att företaget använder sig av Mystery Shopping och att de därför kan bli kontrollerade. De anställda måste även få reda på vad som kontrolleras. Mystery Shopping undersökningar får inte användas som det enda skälet för uppsägningar och tillrättavisningar (Advisory Guidelines for Mystery Shopping in Europe: september 2003). Med ovanstående princip kan det därför tolkas att en Mystery Shopping undersökning faktiskt kan vara en bidragande orsak till en uppsägning även om det inte får vara det enda skälet.

Mystery shopping tycks vara ett komplext system som lätt kan misskötas. För att systemet ska uppfylla sitt ursprungliga syfte att höja servicekvaliteten i företag, har olika rättesnören skapats. I Sveriges rikes lag finns det även lagar som påverkar användandet av systemet.

### **2.1.3 Lagar som påverkar Mystery Shopping**

Eftersom Mystery Shopping är ett relativt nytt managementverktyg finns det ingen specifik lag i Sverige. De lagar som dock bör beaktas är Personuppgiftslagen (PUL) och Medbestämmandelagen (MBL). Syftet med personuppgiftslagen är att skydda människor mot att deras personliga integritet kränks genom felaktig behandling av personuppgifter (Sveriges Riksdag 1998:204), i detta fall information om de anställda som kontrolleras. Lagen rör Mystery Shopping eftersom materialet som samlats in under besöken inte får användas på så



## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

sätt, att det bryter mot PUL (Intervju med Karlsson 2007-04-25; E-post diskussion med Haataja 2007-04-30). Exempelvis som tidigare nämnts måste Mystery Shoppers i Sverige skriva under ett sekretessavtal som innebär att de inte får delge några uppgifter som samlats in under ett besök till någon utomstående.

MBL styr över vilka skyldigheter ett företag har när det anlitar ett Mystery Shoppingföretag (E-post diskussion med Haataja 2007-04-30). Medbestämmandelagen (Sveriges Riksdag 1976:580) innebär att en representant från de anställda, det vill säga facket, ska vara med när ett företag anlitar ett Mystery Shopping företag för kontroll. Facket får genom lagen rätt till bland annat förhandling, om införandet av Mystery Shopping systemet samt hur det ska ske (E-post diskussion med Haataja 2007-04-30). Med andra ord ska lagen skydda de anställda genom att inga punkter på checklistan är orimliga för dem att genomföra. Vidare måste givetvis dessa lagar följas av samtliga företag som använder sig av Mystery Shopping systemet i Sverige.

## **2.2 Fallföretaget**

Fallföretaget är en restaurangkedja med ett antal restauranger runt om i Sverige som använder sig av Mystery Shoppers i syfte att förbättra gästupplevelsen. Anledningen till att restaurangkedjan införde Mystery Shopping var att de hade olika system för intern uppföljning, men ville även ha ett system där gäster utan träning inom företagets värderingar, beskrev sina upplevelser. När systemet infördes blev det en stor framgång som ledde till ytterligare expansion av undersökningen, nationellt såväl som internationellt. Deras system är uppbyggt så att en person utan koppling till restaurangkedjan får en lista med punkter som ska kontrolleras. Checklistan är följaktligen utformad på ett klassiskt Mystery Shoppingvis som nämnts ovan. Det vill säga en selektiv lista där ledningen medvetet riktar kontrollen på vissa punkter. Mystery Shoppers noterar sedan hur besöket har varit genom att fylla i dessa punkter. Det externa företaget vilket Mystery Shoppers är inhyrd ifrån sammanställer i sin tur checklistan och skickar tillbaka resultatet till restaurangen (E-post diskussion 2007-04-25). Restaurangchefen går därefter igenom checklistans positiva och negativa resultat med det skift som blivit kontrollerat. Besökets resultat sätts även upp i restaurangens personalområde, vilket möjliggör att samtliga anställda kan ta del av det och se när besöket ägde rum och på så sätt ta reda på vem som arbetade just det skiftet. (Intervju med anställd 1 2007-05-14) Varje

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

restaurang informerar de anställda om Mystery Shopping besöken som sker två gånger per månad året runt, oftast under lunchen eller middagen. De anställda får dock inte veta exakt vilken dag eller tid de kommer. Avslutningsvis anser fallföretagets ledning att deras anställda ser kvalitetssäkringssystemet som en naturlig del av deras arbete (E-post diskussion 2007-04-25).

Utifrån ovanstående ämnesintroduktion kan vi konstatera att Mystery Shopping systemet innebär att en anonym gäst besöker restaurangen för att i hemlighet kontrollera om restaurangen håller den standard de utlovar, däribland de anställdas bemötande. Det positiva med systemet är att det är ett effektivt managementverktyg som möjliggör att tjänstens kvalitet går att mäta. Det positiva för företaget är att ledningen i detalj kan få reda på exakt det de vill få reda på, men inte har möjlighet att kontrollera själva. Något som möjliggjorts genom att det är ledningen själva som utformar de checklistor som bestämmer vad som ska kontrolleras. Men ser vi på ovanstående resonemang med en kritisk lins innebär det att de anställda i största möjliga utsträckning alltid kan vara kontrollerade på sin arbetsplats. Även om checklistans utformning å ena sidan inte bryter mot någon lag, kan de å andra sidan uppfattas som vinklade av ledningen för att den enbart tillfredställer deras behov. Checklistan kan ses som en slags maktmekanism där de anställda inte är med och bestämmer om vad som ska kontrolleras. Utan det är ledningen som ger legitimitet till vad som är rätt och fel handling av de anställda på deras arbetsplats. Vilket ger ledningen makten att antingen belöna eller tillrättavisa de anställda utifrån deras uppnådda resultat vid ett Mystery Shopping besök.

### **3. Trovärdigheten i Informationen**

---

*Efter inledning och bakgrund till uppsatsämnet presenteras nu metodkapitlet. I kapitlet förklaras de olika momenten vid insamling av material med en modell. Modellen illustrerar vidare hur stadierna i insamlingsprocessen kopplas samman. Slutligen presenteras varje fält mer ingående i de respektive avsnitten.*

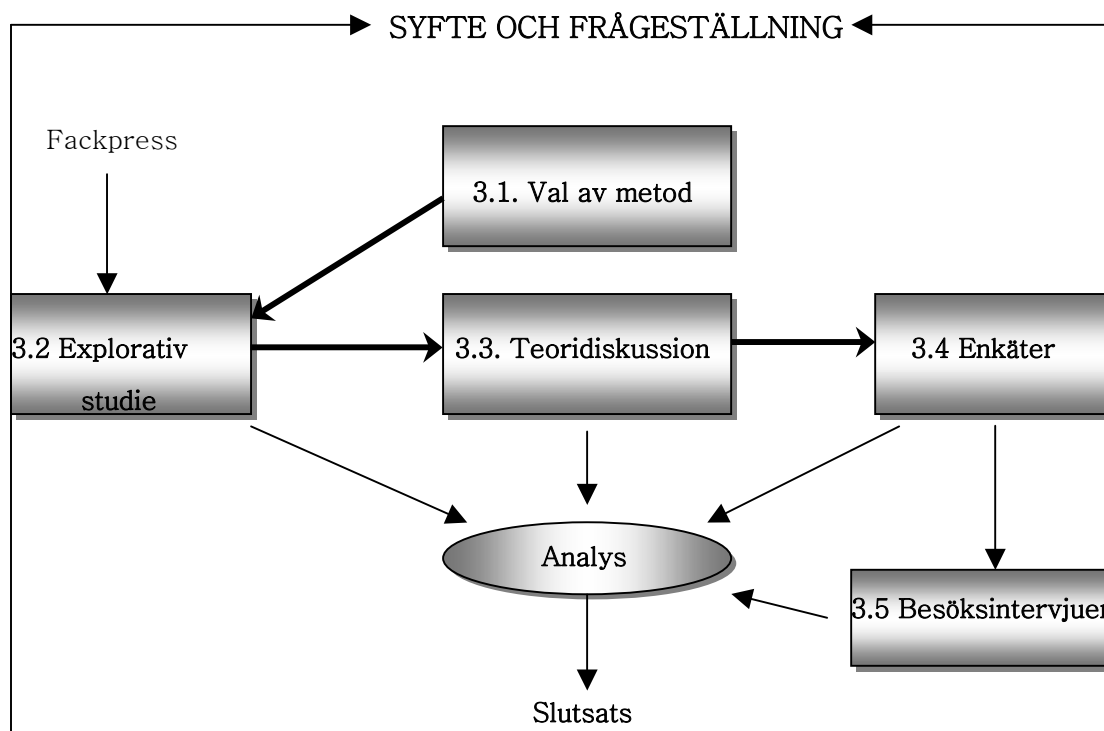
---

#### **3.1 Val av metod**

Utifrån syfte och frågeställning valde vi att genomföra en kvantitativ studie i form av en enkätundersökning. Trost (1997) och Jacobsen (2002) menar att en kvalitativ studie kan fungera som en förstudie till en kvantitativ studie för att skapa en förförståelse till ämnet. För att skapa oss en förförståelse till uppsatsämnet valde vi att genomföra tre explorativa intervjuer. Vid bearbetningen av materialet från den explorativa studien fann vi olika infallsvinklar till hur systemet kan uppfattas. Med hjälp av en kvantitativ metod valde vi ut ett representativt urval för att få en generell bild av vilken uppfattning de anställda kan ha om Mystery Shopping. Insamlingen av material avslutades med två kompletterande besöksintervjuer.

Den kvantitativa metoden har fått en del kritik och Alvesson & Deetz (2000) och Jacobsen (2002) menar att risken finns att det i förväg definieras vad som är relevant att besvara och andra uppfattningar därför inte kommer med. Hade vi enbart utfört kvalitativa intervjuer hade vi fångat den individuella uppfattningen hos individen och inte i enlighet med vårt syfte som är att studera gruppen anställda. Nedan följer modell 3.1 som visar vårt tillvägagångssätt där de olika momenten förklaras mer ingående i respektive avsnitt.

## Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?



FIGUR 3:1 ILLUSTRATION AV UPPSATSENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Figur 3:1 förklarar vårt tillvägagångssätt vid insamlingen av uppsatsens material. Modellen syftar till att visa hur de olika momenten är integrerade till varandra vilket slutligen har lett till ett resultat. Utifrån vår problemdiskussion formulerades *syfte och frågeställning* som vidare genomsyrade alla moment fram till resultatet. Första steget var att välja *val av metod* (avsnitt 3.1) som ett verktyg i uppsatsen. Vidare påverkade valet av metod även utformningen av vår teoretiska diskussion samt enkäternas uppbyggnad och kontext. För att skapa en förförståelse till uppsatsämnet var nästa steg att genomföra de *explorativa intervjuerna* (avsnitt 3.2). Inspiration till intervjufrågorna fann vi i varierande *fackpress*. De explorativa intervjuerna hjälpte oss att tänka i teoretiska banor och gav oss ett incitament till val av passande teorier vilket resulterade i en *teoretisk diskussion* (avsnitt 3.3). Teorin problematiserades utifrån olika infallsvinklar för att kunna finna problematiken om ämnet. I steget därpå formulerades frågor till *enkäten* (avsnitt 3.4). Således är våra enkätfrågor härledda ur teorin. För att komplettera enkätundersökningen gjordes två *besöksintervjuer* (avsnitt 3.5). Avslutningsvis varvades resultaten från enkätterna tillsammans med de explorativa intervjuerna, besöksintervjuerna och teoridiskussion och resulterade i en *analys* vilken slutligen förde oss till vårt resultat.

### **3.2 Explorativa intervjuer**

De explorativa intervjuerna var nödvändiga för att få en nyanserad bild av Mystery Shopping systemet och därför valdes tre intervjupersoner med olika intressen inom området. Våra intervjufrågor var öppna och uppbyggda på liknande sätt till alla tre intervjupersoner eftersom vi ville få nya infallsvinklar till Mystery Shopping. Fördelen med en explorativ intervju är att frågorna som ställs är öppna. Det för att respondenten själv ska ge innehållsrika och utfyllande svar som ger ett rikt material varifrån intressanta trådar kan finnas (Kvale 1997).

Veronica B. Karlsson var vår första intervjuperson från företaget Better Business World Wide som är ett externt Mystery Shopping företag som hyr ut Mystery Shoppers till företag. Hon är grundare till branschorganisationen MSPA Europe. Anledningen till att vi uppmärksammade Veronica B. Karlsson var att hon ständigt återkom i dagspressen i samband med Mystery Shopping. Vi träffade henne för en personlig intervju, som varade i cirka 90 minuter, på Better Business kontor i Stockholm.

Vi fattade intresse för vår andra kontaktperson John Haataja, representant från de Svenska handelsanställdas förbund, efter att ha läst en artikel i dagspressen där han uttryckt sig om Mystery Shopping. På grund av tjänsteresa var det inte möjligt att träffas för en intervju och våra frågor besvarades via e-post av honom. Därefter skedde kompletterande frågor och kommentarer via e-post. Kvale (1997) menar att utbytet av synpunkter och den relation som fås av en personlig intervju är värdefull. Men eftersom John Haatajas svar var utförliga och motivet med kontakten av explorativ karaktär ansåg vi informationen som tillfredställande och avsaknaden av den personliga kontakten av mindre vikt. Vårt metodval medför en generell uppfattning av systemet och är inte specifikt för en individ inom en kontext. Därav ansåg vi det av mindre vikt att vi intervjuat en från de handelsanställdas förbund och inte en från de anställdas hotell- och restaurangförbund.

Syftet med intervjun med vår tredje kontaktperson, som är från fallföretaget, var att ta reda på hur deras Mystery Shopping system är uppbyggt. Vi kontaktade huvudkontoret som gav oss kontaktdata till en anställd på informationsavdelningen. Då det inte var möjligt att få en personlig intervju med denne person, besvarades i stället våra frågor via e-post. Vi hade gärna velat ha en personlig intervju med fallföretaget för att få chans att ställa följdfrågor. I detta fall är vi eniga med Kvale (1997) att en personlig intervju hade varit att föredra. Men på grund av

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

studiens explorativa karaktär anser vi materialet i tillräcklig utsträckning för att beskriva det kvalitetssäkringssystem som företaget arbetar med.

Efter att ha haft tre explorativa kontakter skapades en större förståelse för vad Mystery Shopping innebär. De tre perspektiven som Mystery Shopping berättades utifrån var dessutom en bra grund när vi började att leta teorier för att studera systemet utifrån de anställdas perspektiv.

### **3.3 Val av teori**

Den diskussion vi fann om Mystery Shopping i litteraturen är främst normativ och behandlar Mystery Shopping som ett fördelaktigt verktyg för företagen att kvalitetssäkra sin tjänst. Inför de explorativa intervjuer sökte vi främst information från fackpressen för att kunna finna relevanta intervjupersoner. När vi sökte artiklar använde vi oss av litteratordatabasen ELIN ([www.elin.lub.lu.se](http://www.elin.lub.lu.se)) med åtkomst från Lunds Universitet och litteratordatabasen EBSCOhost ([www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com)) med åtkomst från Köpenhamns Handelshögskola. Första målet var att hitta den problematik om Mystery Shopping på arbetsplatsen som vi efter intervjuerna valt att begränsa till följande nyckelord ”kontrollsystem”, ”makt”, ”motivation”, ”förtroende” och ”personlig integritet”.

I den första teoridelen behandlas vårt första tema, kontroll. Den litteratur vi fann kring begreppet behandlades främst ur ett ekonomiskt perspektiv. Vi fann det dock nödvändigt att inte helt utesluta ledningens syn på kontrollen och vi inleder vårt teoriavsnitt med vikten av att förstå kontrollens syfte. Robert Anthonys definition av ”Management Control Systems” (1965 se Emmanuel 1995) har inspirerat flertalet teoretiker inom fältet för de ekonomiska organisationsteorierna. Vi använder oss av Anthonys definition för att beskriva begreppet men har valt att applicera den nyanserade diskussion som Clive Emmanuel, David Otley och Kenneth A. Merchant för kring Management Control Systems i boken *Accounting for Management Control* (1995). Den traditionella företagsekonomiska syn på kontroll ställs mot en annan syn som ser kontrollen som ett maktförhållande mellan den anställda och ledningen som ger en mer misstroende syn på kontroll i organisationer. Genom att problematisera kontrollens syfte i organisationen har vi valt att beskriva denna som en maktmekanism utifrån David Courpassons bok *Soft Constraint* 2006. I ”Panopticon” hämtat ur Michel Foucaults bok

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

*Övervakning och Straff* (2001) förklaras den makt som anställda uppfattar ledningen utövar genom kontrollen. På grund av denna kontroll menar Shoshana Zuboff i sin bok *In the Age Of the Smart Machine* (1988) att de anställda anpassar sig till ett beteende som om de ständigt vore övervakade, vilket hon kallar ”Anticipatory Conformity”.

I den andra teoridelen behandlas de faktorer som påverkar de anställdas uppfattning av kontrollsysteem. Det andra temat, motivation förklarar hur ledningens syn på de anställda påverkar vilken typ av kontroll som finns i organisationen. Genom Douglas McGregors ”Teori X och Y” från hans bok *The Human Side of Enterprise* (1960), förklaras två synsätt som ledningen kan ha på de anställda. McGregor anses vara en pionjär för sin tid och har influerat utvecklingen av organisationsteorier om motivation och bidragit till en positivare syn inom organisationsutvecklingen. Dock har han fått ta emot en del kritik för att teorin anses vara förenklad och statisk eftersom han placerar individen i två fack, antingen X eller Y. Vi menar dock att styrkan i McGregors teori är att den fortfarande är applicerbar i dagens organisationer, när vi jämför den traditionella kontrollens roll i ett modernt samhälle präglad av Empowerment.

I tredje temat, förtroende behandlas modellen ”The Proposed Model of Trust” från Roger Mayer, David Schoorman och James H Davis i artikeln *The Integrative Model of Organizational Trust* (1995), där de behandlar förtroendet inom en organisation. Vi tillämpar modellen för att förklara vilka faktorer som påverkar förtroendet mellan parterna samt hur ett förtroende byggs upp. 2007 reviderades modellen av Mayer et al. som menar att grunddragen i modellen är de samma som 1995. Då den reviderade modellen inkluderar känslor valde vi att använda oss av den ursprungliga modellen, som idag fortfarande är aktuell, eftersom vår avsikt inte är att inkludera känslor i uppfattningen.

Det fjärde temat behandlar personlig integritet. Den ena teorin som behandlas är ”Control Theory” myntat av filosofen Charles Fried och utifrån hans artikel från 1968 *Privacy* nyanseras teorin med Alan F. Westins artikel *Social and Political Dimensions of Privacy* (2003). Den andra teorin behandlar ”Restricted Access Theory” som är vidare utvecklad av Ruth Gavison i *Privacy* (1980 se DeCew 2002).

### **3.3.1 Källkritik**

En stor del av vår litteratur behandlar organisationsteorier vilket är ett något äldre men fortfarande omdiskuterat område. Inom fältet ansåg vi dock att det fanns ett flertal äldre teoretiker som är upphovsmän till teorierna som inte kunde bortses från. Vi ville även ta reda på utgångspunkterna och inte någon annan författares tolkningar av deras teorier och därav föll mestadels av valet på äldre litteratur. Dock var det inte alltid möjligt att hänvisa till förstahandkällorna. Vidare har vi kompletterat dessa med aktuella artiklar och författare för att få ett tidsenligt perspektiv i våra diskussioner.

### **3.4 Besöksenkäter**

I förväg kontaktades de flesta av enheterna inom fallföretagets kedja för att be de anställda fylla i enkäterna. Denna typ av enkät som delas ut på plats och besvaras direkt eller hämtas senare benämns som besöksenkät. Nackdelen med besöksenkäter är att bortfallet blir högt om enkäterna lämnas på plats och hämtas senare (Dahmström 2005). Vi valde att lämna enkäterna på plats, i deras personalmatsal, för att efter två dagar hämta dessa igen. Vårt avgränsade urval till endast de anställda inom fallföretaget ledde till ett självurval. Självurval är när respondenterna själva kan välja om de vill fylla i enkäten eller avstå (Jacobsen 2002). Det uppstod en viss distans mellan oss, författare och respondenten på grund av att vi inte kunde vara närvarande när de fyllde i enkäten och kunde således inte observera eventuella känslor som kunde ha påverkat deras resultat. Distansen, på grund av urvalet, kan även medföra att en grupp respondenter faller bort och endast de som känner till ämnet svarar (Jacobsen 2002). I likhet med Dahmström (2002) ansåg vi att det optimala hade varit att få enkäterna ifyllda på plats på grund av det stora bortfall det medförde. Eftersom det var svårt att få tid från de anställdas arbetstid ansåg vi dock att vi skulle nå fler genom att lämna dem i personalmatsalen. Det fanns en möjlighet att de anställda annars inte skulle, på grund av arbete, haft tid att fylla i våra enkäter.

Enkäten består av 16 frågor som härletts från teorin där avsikten var att fånga respondenternas åsikter och uppfattningar om Mystery Shopping. Enkäten begränsades till en A4-sida för att respondenten skulle få en överblick över enkätfrågorna och underlätta att fylla i den. Svarsalternativen följer en skala med följande skalor 4; *Instämmer Helt*, 3; *Instämmer*, 2; *Instämmer Inte*, 1; *Instämmer Inte Alls*. Med andra ord blir svarsalternativ 1 och 2; *Nej* och



## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

svarsalternativ 3 och 4; *Ja*. Det jämna antalet skulle förmå respondenterna att ta ställning till påståendet och eliminera ett neutralt svar. Dock medförde det en begränsning eftersom fler svarsalternativ kunde ha bidragit med fler nyanser av svaren.

### **3.4.1 Redovisning av Enkäter**

Vi delade ut 218 enkäter till 22 restauranger i Stockholm, Helsingborg, Lund och Malmö. Totalt fick vi tillbaka 90 enkäter, resultaten redovisas i bilaga två. Nedan diskuteras våra variabler och orsakerna till vårt bortfall.

#### **3.4.1.1 Variabler**

Genom att dela in i olika variabler kan svaren analyseras med hänsyn till de egenskaper som kan variera inom en grupp (Dahmström 2002). På enkäten fanns utrymme för respondenterna att fylla i *ålder*, *kön* samt *anställningstid*, dessa variabler valde vi att ta med för att senare i analysen ta hänsyn till karakteristiska egenskaper i de olika grupperna. *Anställningstid* och *anställningstyp* är endast de variablerna som presenteras eftersom det bara är de som visar avvikelser av intresse mellan grupperna. Av respondenterna var det 70 stycken som fyllt i *anställningstid* på företaget. Fördelningen är 18 stycken i gruppen 1-6 månader, 18 stycken i gruppen 7-12 månader, 22 stycken i gruppen 1-3 år och 12 stycken i gruppen över 3 år. Vidare valde vi även att dela ut en del av enkäterna under veckodagarna för att tillfråga de som arbetar *heltid*. Den andra delen av enkäterna delades ut under helgen för att fånga de *deltidsanställdas* uppfattningar. Fördelningen i variabeln *anställningstyp* är 57 stycken som arbetar heltid och 33 stycken som arbetar deltid. Eftersom servicebranschen är präglad av en stor grupp deltid och extraanställda kan uppfattningen bland de anställda skilja sig åt på grund av att de får olika typer av information (Intervju med Karlsson 2005-05-25), vilket gör det intressant att studera gruppen.

#### **3.4.1.2 Bortfall i enkätundersökningen**

Individbortfall är när personer väljer att inte besvara enkäten och de återlämnas inte ifyllda (Dahmström 2002). Då vi inte kände till populationen av möjliga respondenter var det svårt att presentera en exakt bortfallsstatistik. När vi var i kontakt med restaurangerna frågade vi efter antal anställda som arbetade under de två dagar enkäterna skulle vara i restaurangen. Antalet var dock missvisande eftersom det visade sig att samma personer arbetade båda dagarna enkäten var i restaurangen. På så sätt kunde vi inte fastställa populationen av möjliga enkätrespondenter.

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

Under vårt besök i Stockholm, som var det första, sökte vi upp ansvarig för den dagen för att lämna enkäter. Dagen efter samlades dessa in och bortfallet blev stort i de tillfällen då det var en annan ansvarig än dagen innan som arbetade. Det berodde på att informationen inte fördes vidare mellan skiften inom restaurangen eftersom de inte visste någonting om våra enkäter. Inför de efterföljande besöken i Skåne-regionen ringde vi därför upp restaurangchefen och avtalade tid för att lämna enkäterna. På det sättet minskades bortfallet påtagligt på grund av att vi hade en kontaktperson på plats som kunde samla in enkäterna igen. Det partiella bortfallet är när ett eller flera svarsalternativ på enkäten inte besvaras (Dahmström 2002). Det partiella bortfallet i vår enkät gällde våra frågor om anställningstid. Eftersom partiella bortfall kan ge en snedvriden bild (Dahmström 2002), valde vi att inte räkna med dessa när vi senare analyserade enkäterna utefter olika variabler. Av respondenterna var det 70 stycken som fyllde i *anställningstid* på företaget. Vilket gav ett partiellt bortfall på 22 procent (20 stycken) som inte fyllde i anställningstid. Vidare valde vi att inte ta hänsyn till variabeln *kön* eller variabeln *ålder* eftersom vi ansåg att variablerna inte bidrog med något av värde i undersökningen. Vi ansåg att det var svårt att analysera respondentsvaren med hänsyn till könsfördelningen och åldersfördelning eftersom vi anser att undersökningen skulle bli för bred då analysen kräver en annan typ av teori.

### **3.5 Besöksintervjuer**

Enkäterna kompletterades med två besöksintervjuer som genomfördes vid ett senare tillfälle. Anledningen till dessa intervjuer var att de tog upp mer känsliga frågor då vi ville ha mer utförliga svar av högre kvalitet. Dahmström (2002) menar att vid högre grad av känsliga frågor är risken för internt bortfall större och besöksintervjuer kan därför komplettera dessa. Vi genomförde intervjuer med en deltidsanställd och med en heltidsanställd på fallföretaget för att få en uppfattning om hur de anställda ställde sig till Mystery Shopping. Intervjuerna varade i cirka 20 minuter vardera och var framförallt tänkta att komplettera empirin med de känsligare frågorna rörande den personliga integriteten. Eftersom vi inte utformat enkätfrågor till temat, den personliga integritet, är det således besöksintervjun som ligger till grund för den intervjuförberedande diskussionen i teoriavsnittet.

### **3.6 Validitet**

Jacobsen (2002) menar att empirin inte bara ska vara relevant och giltig, utan även tillförlitlig. Angående relevansen och giltigheten är vår enkät utformad efter de explorativa intervjuerna, e-post diskussionerna, och den teori vi fann relevant. Relevansen var hög för vårt syfte och valda perspektiv, men tog inte upp enskilda individers egna uppfattningar, eftersom metoden begränsade respondenternas möjlighet att ge egna reflektioner i svaren. Eftersom enkäterna lämnades på plats försvann möjligheten att bevaka respondenterna och vi kan därför inte försäkra oss mot risken att en person kan ha fyllt i fler enkäter. Fler risker som metoden medför är att vi inte hade full kontroll över vilka som fyllde i enkäten. I likhet med Jacobsen (2002) menar Dahmström (2003) att de svar som respondenterna förväntas ge när enkäter används är antingen starkt positiva eller starkt negativa åsikter, eftersom de som är helt ointresserade förväntas lämna enkäten obesvarad. Orsakerna till varför någon inte fyllde i enkäten kan ha varit på grund av en tyst kritik eller en likgiltighet till ämnet. Det kan även vara så att endast de som känner till ämnet eller har en stark åsikt svarade på enkäten. På så sätt finns det en risk att våra resultat från enkäterna endast speglar deras åsikter. Dock ansåg vi inte att det snedvridit resultatet eftersom enkäterna delades ut till flertalet olika restauranger i olika städer för att inte få en begränsad bild. Vi anser att trovärdigheten i de explorativa intervjuerna och e-post diskussionerna är hög eftersom kontaktpersonerna redovisade deras egna erfarenheter och ståndpunkter till systemet. Dock menar vi att kontaktpersonernas olika åsikter till systemet är vinklade beroende på intresseområde. Vi menar att ledningen kan ha svarat väldigt positivt till systemet, medan den fackliga representanten kan ha yttrat sig mer negativt. Vårt bidrag till Service Management Institutionen är att möjliggöra appliceringen av uppsatsens problematik till andra kontexter inom servicebranschen än den utvalda.

För att få inblick i uppsatsämnet sökte vi i fackpressen efter intressanta trådar och diskussioner kring systemet. Uppsatsen datainsamling resulterade i en explorativ studie där vi med hjälp av tre kvalitativa intervjuer skapade en förförståelse till kvalitetssäkringssystemet. Vidare genomfördes två kvalitativa besöksintervjuer och en kvantitativ enkät där frågorna är härledda ur teoridiskussionen vilka båda tillsammans med följande teoretiska diskussion står i grund för analysen.

## **4. Teoretisk diskussion**

---

*Kapitlet är indelat i två delar. Den första delen inleds med en diskussion om vikten av att förstå syftets roll i ett kontrollsystem. Teorierna går vidare in på en diskussion om maktförhållandet mellan anställd och ledningen. I den andra delen förs ett resonemang om hur motivation, förtroende och personlig integritet kan påverka de anställdas uppfattningar om kontroll. Kapitlet avslutas med en summering av teorierna där det förklaras hur teorierna kopplas samman.*

---

### **Del I**

#### **4.1 Vikten av att förstå kontrollens syfte**

Perspektiven av Management Control Systems varierar från specifika processer, som budgetering och prestationsmått till ett större perspektiv där ledningens enda syfte är att säkerställa att företagets mål uppnås (Morris et al. 2006). Anthony (1965 se Emmanuel et al. 1995) är den som lade grunden för Management Control Systems genom att definiera och sätta riktlinjer för dess områden. ”The processes by which managers assure that resources are obtained and used, effectively and efficiently, in the accomplishment of the organization’s objectives” (Anthony 1965 se Emmanuel et al. 1995). Med andra ord syftar Management Control Systems till ett kontrollsystem som sköts internt i organisationen, av ledningen för att kontrollera dess interna aktiviteter, och för att styra mot organisationens övergripande mål.

Utifrån de traditionella organisationsteorierna benämns kontroll över de anställda i en organisation som något nödvändigt (Otley & Berry 1980; Merchant 1985; Emmanuel et al. 1995). De traditionella organisationsteorierna kan antas rigida och förenklade och höra hemma i en annan tid, men tankesättet tycks leva kvar än idag (Simons 1995). 1900-1945 dominerade Scientific Management, där målsättningen kort sagt var att skapa företag som var maximalt effektiva och mänskligt beteende sågs som något styrbart, precis som en maskin. Det som ansågs vara bra för företaget var också bra för de anställda.

”Trots att ”Scientific Management” systemet som helhetssyn inte längre dominerar organisationstänkandet, existerar många enskilda idéer fortfarande, både inom affärlivets common sense-tänkande och i mer ”vetenskapliga” legitimerade sammanhang” (Flaa et al. 1995 s 39-40).

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

Med andra ord så menas att trots att begreppet är ordentligt nedtonat så förekommer fortfarande denna typ av kontroll av de anställda i vissa organisationer.

Emmanuel et al. (1995) menar att för att förstå kontrollens roll i organisationer måste kontrollens syfte och mål vara tydligt och samtliga måste förstå dess syfte. Merchant (1985) menar att brister i ett kontrollsysteem kan uppstå och oftast beror det på motivationsproblem bland de anställda. Han menar att kontroll som inte kan utövas effektivt har sitt ursprung i att de anställda och ledningen inte arbetar mot samma mål (Merchant 1985). Även Simons (1995) påpekar att det inte går att garantera att effektiviteten alltid uppnås om de anställda inte har samma mål som organisationen. Om de anställda inte känner till syftet med kontrollen förlorar den sin mening och det blir därför svårt att motivera de anställda till att arbeta mot företagets mål. I enlighet med Otley och Berry (1980), Merchant (1985), visar en undersökning av Bitner et al. (1994) att de anställda inte kan prestera bra om de inte förstår syftet med systemet. Det kan vara svårt för företaget att skapa en gemensam uppfattning om systemet hos sina anställda eftersom de anställdas uppfattningar präglas av deras tidigare erfarenheter och värderingar (Emmanuel et al. 1995). Vidare menar han att om de anställda inte känner till kontrollens syfte och inte vet varför de kontrolleras skapas uppfattningar utifrån egna åsikter. Genom att ledningen kommunicerar organisationens värderingar kan de anställda identifiera sig med organisationen, motiveras och inspireras till att känna sig som en del av den. Känner de anställda till organisationens värderingar fungerar dessa som riktlinjer och de anställda vet hur de ska arbeta och vad som förväntas av dem (Simons 1995).

Friedberg (1993 se Courpasson 2006) och Simons (1995) med flera, konstaterar däremot att dagens samhälle präglas av ”Empowerment” som innebär att de underordnade får mer befogenhet och makt. Begrepp som ”Management by Objectives” blir allt vanligare, vilket är en process i en organisation där ledningen tillsammans med de anställda kommer överens om gemensamma mål. Tillsammans bestäms varje individs ansvarsområden, och dessa används sedan som riktlinjer för de anställda i deras dagliga arbete (Greenwood, 1981). Kärnan i begreppet är att de anställda har en central roll då de sätter sina egna mål och inte endast tar emot mål från ledningen (Greenwood 1981). Vilket tyder på att dagens organisationsteori har ändrat uppfattning om individens roll i organisationen, individen har idag mer att säga till om än innan.

### **Enkätförberedande**

Utifrån teoridiskussion ser vi tydligt att förståelsen hos den anställda om syftet påverkar deras uppfattning om kontrollsystemet. Otley & Berry (1980), Merchant (1985), Mary J Bitner et al. (1994), Emmanuel et al. (1995) hävdar att de anställda måste förstå syftet med kontrollen för att kontrollen ska vara effektiv. Förstår de anställda inte syftet med kontrollen kan det påverka andra förhållanden hos de anställda, till exempel deras motivation, förtroende till ledningen samt uppfattning om den inkräktar på den personliga integriteten. Vi har därför valt att utforma följande fråga för att analysera huruvida de anställda förstår syftet med kontrollsystemet på deras arbetsplats: *Jag förstår syftet med Mystery Shopping på min arbetsplats*. Frågan är även senare intressant att ställa i relation till andra frågor.

Diskussionerna om ledningens kontroll i organisationer beskrivs som nödvändig för att styra de anställda mot organisationens mål. För att den ska fungera effektivt ska alla förstå dess syfte. I nästa avsnitt tas kontrollen upp från en annan synvinkel. Här illustreras det maktförhållande som uppstår mellan anställd och ledningen när den ena försöker kontrollera den andre.

## **4.2 Utan makt ingen kontroll?**

När begreppet kontroll beaktas är det svårt att undvika maktbegreppet. Eftersom, sett ur ett organisatoriskt perspektiv, är nyckelkonceptet att kontroll är ett verktyg och makt gör att verktyget fungerar (Perrow 1986). Med andra ord kan det tydas att utan ett tydligt maktförhållande fungerar inte kontrollen. National Encyklopedin (2007) beskriver makt som något kontroversiellt för att det berör värdeladdade frågor om frivillighet eller tvång i människans handlande. Vidare beskrivs makt som antingen en handling en så kallad maktutövning, eller en förmåga det vill säga en maktresurs. Makt utövas direkt när en aktör A får en aktör B att handla enligt A: s vilja, även om handlingen strider mot B: s vilja och/eller intressen. Grunden för A: s förmåga att utöva makt utgörs av maktresurser, med vilka A kan belöna eller bestraffa B. När maktutövning är baserad på tvång leder det oftast till negativa reaktioner hos B. David Courpasson (2006) menar att i alla situationer mellan ledning och anställd, involverar utövandet av makt och auktoritet alltid en kamp dem emellan. Om det är ledningen som överlägset har makten kan det ses som despotism, det vill säga att all makt är samlad hos en viss grupp, som utövar makten efter eget godtycke (Courpasson 2006). Vidare

har benämningen despoti i stor utsträckning använts i samband med maktmissbruk i skilda privata sammanhang. Courpasson menar vidare att ledningen har makt över de anställda, även om den naturligtvis är begränsad. Om ledningen har makten betyder det då att de anställda är kritiska eller fogliga till kontrollsystem?

#### **4.2.1 De anställda, rationella eller fogliga?**

Många nationalekonomiska teorier utgår från att individen är rationell och nyttomaximerande. Vilket innebär att individen i varje ögonblick försöker åstadkomma största möjliga nytta av situationen och på så sätt maximera sin egen vinst (Rapp & Torstensson, 1994). Herbert A. Simon (1982) är upphovsman till den begränsat rationella modellen om beslutsfattande i organisationer. Han menar i motsats till Rapp och Torstensson att då situationer är komplexa, eftersträvar beslutsfattaren, i detta fall den anställde, satisfierande beslut. Charles Perrow (1986) menar att begränsad rationalitet gör ledningens kontroll och herravälde möjligt. Trots att begränsad rationalitet hos de anställda är ett förhinder till deras effektivitet, anser dock Perrow (1986) att utan begränsad rationalitet hade en hierarkisk stabil struktur inte varit möjlig. Courpasson (2006) beskriver att organisationers kontroll av de anställda leder till en standardisering och normalisering av beteendet. Courpasson anser vidare att de som arbetar i företag fortfarande dagligen är nedslående av organisatorisk despotism. Reinhard Bendix (1956) förstärker följande antagande när han menar att de anställdas beteende är styrt av underdånighet, men för honom är individer fogliga, godtrogna, okritiska och vill bli konstruerade, de vill känna sig förenade, förbundna och knutna till någonting. Vilket kan tyda på att de anställda inte är nyttomaximerande. Courpasson (2006) kompletterar Bendix då han menar att de anställda kan acceptera auktoritet från ledningen, på villkor att ledningen bevisar deras förmåga att förebygga individuella misslyckanden för de anställda genom ett passande val av policys. På ovanstående sätt kan de anställda å andra sidan antas som nyttomaximerande, eftersom de accepterar auktoritet om de själva får ut något av det.

#### **Enkätförberedande**

Om de anställda är nyttomaximerande i dagens "Empowerment samhälle", hur ställer de sig då till att kontrolleras utifrån en checklista. Att veta att de som ett objekt, utifrån speciella punkter kommer kontrolleras av ledningen, där de kan antingen bli belönade eller tillrättavisade. Det ges inga möjligheter till "Management By objectives". Är de anställda rationella, hur ställer de sig då till att bli tillsagda om vad de ska göra och sedan bli

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

kontrollerade därefter? Intressant är därför att se om de anställda är rationella, eller nöjer sig med att endast göra det som förväntas av dem utan att åstadkomma största möjliga nytta och maximera sin egen vinst. Därför ställer vi frågan: *Jag gör enbart det som förväntas av mig.*

Om de anställda är rationella innebär det att de vill ha full översikt över de situationer de befinner sig i. Det kan därför tänkas att de inte är helt tillfredsställda med att inte veta i vilken situation de är kontrollerade.

### **4.2.2 Panopticon – överallt vakar ett öga**

Det finns flera olika sätt varefter både individer och grupper blir socialt inplacerade och registrerade genom organisationens olika rutiner. När vi studerar ledningens makt innebär det att vi granskar de bestämmelser som både hindrar och möjliggör olika typer av handlingar och hur den ”disciplinära blicken” eller ”storebror ser dig” aktualiseras i en organisation (Wilson 2003). Ett exempel är Michel Foucaults (2001) teori Panoptismen som innebär att ”Makten blir så fullkomlig att den inte behöver utövas” (Foucault 2001, s 253). Kontroll av en individ fungerar oavbrutet, ”överallt vakar ett öga även om det i själva verket inte gör det i praktiken” (Foucault 2001 s 229).

Jeremy Bentham (1748-1832) lade på 1700-talet fram ett förslag på hur ett fängelse skulle kunna konstrueras. Resultatet blev Panopticon – ett cirkelrunt fängelse där celler med intagna omringade ett vaktorn i mitten högt ovanför dem (Reiman 1995). Varje cell hade ett fönster på både inner- och ytterväggen, som tillät ljus att illuminera alla intagna till en iakttagare i det centrala tornet, men iakttagaren kunde inte ses från någon av cellerna. Den panoptiska anordningen gjorde det möjligt för vakten att oavbrutet iaktta varje cell. Den intagne syns, men han ser inte om vakten sitter i tornet, han är enbart ett objekt som information hämtas ifrån (Foucault 2001). Panopticons syfte var att göra den intagne ständigt medveten om att någon kunde se honom. På grund av det fungerade makten automatiskt då övervakningen blev permanent till sin verkan (Zuboff 1988). Bentham (se Foucault 2001) menade att Panopticons design gjorde att makten var synlig men okontrollerbar för den intagne. Makten var synlig eftersom den intagne såg siluetten av det torn han kunde vara iakttagen från. Makten var okontrollerbar eftersom den intagne aldrig visste i vilket bestämt ögonblick han var kontrollerad, men samtidigt kunde vara säker på att han alltid kunde vara det (Foucault 2001).



### **Enkätförberedande**

Det blir därför intressant att analysera om Foucaults resonemang känns igen av de anställda när de arbetar under förhållanden där kontroll i form av Mystery Shoppers förekommer.

Känner de anställda sig ständigt kontrollerade trots att Mystery Shopping besök bara är ”stickprovsbesök” och förekommer endast två gånger i månaden? Om så är fallet hur påverkar det deras uppfattning om kontrollsysteem? Frågan blir därför följande: *Jag har känslan av att jag ständigt är kontrollerad (även om jag inte alltid är det).*

För att se om de anställda upplever att de ständigt är kontrollerade, är det nödvändigt att ta reda på om de tycker att den ständiga kontrollen är positiv eller negativ. Intressant är därför att veta om de anställda alltid är oroliga för att bli kontrollerade. Det kan betyda att de uppfattar den ständiga kontrollen negativt vilket kan ge svar på frågeställningen varför de uppfattar systemet på ett visst sätt. Följande fråga är då intressant: *Jag känner mig ständigt orolig för att en Mystery Shopper kan komma in vilken sekund som helst.* Kan då resonemanget om panoptismen påverka en individs uppfattning och beteende, nedan redogör vi vad känslan av att ständigt känna sig kontrollerad kan ge för följder för den anställdes uppfattning och beteende.

### **4.2.3 En ofrivillig anpassning**

Simon (1982) menar att de anställda inte accepterar organisationens mål och syfte eftersom de inte delar och/eller tror på dem. Han menar vidare i sitt perspektiv, att individer trots det söker sig själva till organisationens mål. Anledningen är att organisationen har kontrollverktyg som bekräftar att individens värderingar är samstämmiga med organisationens mål och syfte. Organisationen blir således den som har makten då de har förmågan, det vill säga en maktresurs, ett verktyg för möjlig bestraffning när individen inte anpassar sig till dess mål (Simon 1982). Med andra ord är det ledningen som har makten eftersom den besitter verktyget att konstruera omgivningen för de underordnade anställda och deras uppfattningar (Courpasson 2006). Eftersom de anställda vet att ledningen har ett verktyg som ständigt kan kontrollera dem, kan det antas att de ändrar sitt beteende därefter. Shoshana Zuboff har skapat begreppet ”Anticipatory Confirmity” som vi valt att översätta till ”förutseende konformitet”, vilket innebär att en individ minimerar chansen till oönskad uppmärksamhet genom att acceptera det faktum att den är synlig (Zuboff 1988). De anställda är rädda att bete sig på fel sätt och väcka misstänksamhet, och de kommer därför att förutseende anpassa sitt beteende till deras makthavares önskemål. Vidare blir det svårt för individerna att fastställa om de är

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

kontrollerade. Därför blir deras beteenden till slut förutseende anpassade till deras makthavare oavsett om de är övervakade eller inte. På detta sätt kan kontroll ändra människors sätt att tänka och agera. De kontrollerade börjar tänka och agera i termer som den som kontrollerar dem (Martin & Freeman 2003).

### **Enkätförberedande**

Med andra ord kan ”förutseende konformitet” tolkas som en följd av panoptismen. De anställda anpassar i förväg sitt beteende till det sätt som de tror att ledningen vill att de ska handla på, eftersom de vet att de alltid kan bli kontrollerade. Intressant är därför att veta om följden av panoptismen leder till ”förutseende konformitet” i verkligheten hos de anställda i fallföretaget. Är de anställda ständigt beredda på att en Mystery Shopper kan komma in i restaurangen, och därför ständigt agerar efter de punkter på checklistan som de vet att en Mystery Shopper tittar efter. Inte för att de vet att det är deras arbetsuppgift utan för att de vet att de alltid kan vara synliga och kontrolleras. Därför ställer vi frågan: *Jag tänker alltid noga igenom mina handlingar innan jag agerar av rädsla för att göra fel.*

Med nästa fråga vill vi se om de anställda tycker att deras beteende är tillgjort. Ordet *tillgjort* har vi valt att liktydiga till ett beteende som inte är naturligt för de anställda. Om de tycker det men ändå betar sig på det sättet är det anpassat till ledningens önskan, möjligen på grund av att de är kontrollerade i ett Mystery Shopping system. Följande fråga kan därför eventuellt ge oss en förklaring till varför de anställda uppfattar kontrollen på ett visst sätt: *För mig känns det tillgjort att möta gästerna på det sätt min arbetsgivare vill att jag ska göra.*

### **Sammanfattning del I**

För att de anställda ska förstå kontrollens roll måste de förstå dess syfte. Men även om de anställda förstår syftet kan deras uppfattning påverkas av olika företeelser, maktförhållandet mellan anställd och ledning är ett sådant exempel. Beroende på om de anställda är rationella eller begränsat rationella kan också det påverka deras syn kontroll, eftersom de två olika karaktärerna ser på kontroll utifrån olika perspektiv. De begränsat rationella strävar inte efter att nyttomaximera sina mål utan efter att tillfredsställa dem, medan de rationella måste ha full kontroll över de situationer de befinner sig i. Ovanstående kan ses som hörnstenarna som påverkar de anställdas syn på ett kontrollsystem, men det finns fler faktorer hos de anställda som avgör hur de ser på kontroll. Vilket leder in på kommande teoridel II

## **Del II**

### **4.3 Kontrollens inflytande på motivationen**

Motivation är en psykologisk term som beskriver de processer som påverkar ett beteende hos individen. Olika teorier om motivation beskriver vad det är som påverkar och driver individen till att vilja göra vissa saker mer än andra (National Encyklopedin, 2007). Eftersom det är de anställda i frontlinjen som möter kunden i servicemötet, är förmågan att motivera dessa avgörande för ett serviceföretag (Paswan et al. 2005; Bitner et al. 1994). Även Richard Normann (2000) menar att kvalitet och kostnadseffektivitet grundas på den sociala innovationen i serviceföretagen. Den sociala innovationen avser ledningens förmåga att motivera och möjliggöra för kompetens, personlig utveckling och kreativitet bland de anställda (Normann 2000).

Morris et al. (2006) anser att utformningen av kontrollsystemet speglar ledningens syn på de anställda. Vidare menar han att om ledningen tillämpar en formell och hårdare kontroll tyder det på att ledningen har en pessimistisk syn på de anställda (Morris et al. 2006). Det kan förklaras genom Douglas McGregors (1906-1964) *Teori X* som menar att ledningen antar att majoriteten av de anställda är lata av naturen och vill göra minsta möjliga insats, på grund av den attityden måste de anställda kontrolleras. De anställda följer hellre anvisningar än att ta egna initiativ. Vidare beskriver McGregors (1960) teori X att ledningens ser på de anställda som motiverade av kontroll, andras auktoritet och pengar. McGregors teori X kan antas förenklad men vi kan se likheter mellan den synen på de anställda och arbetsmetoden ”Scientific Management” som vi tidigare nämnt. Synen på de anställda visar på en ledning som är i behov av att kontrollera de anställda på grund av bland annat bristande förtroende (McGregor 1960). Även Nooteboom (2002) menar att en ledning som är i behov av att kontrollera de anställda oftast har en låg grad av förtroende för dem. Vilket i gengäld resulterar i att de anställda inte motiveras i sitt arbete.

Utifrån ovanstående resonemang antas de anställda se kontrollsystemet som en del av arbetet. Med andra ord kan det antas att ledningen ser individens karaktär som bakgrunden till varför kontrollen i organisationen behövs. Martin och Freeman (2003) menar däremot att det är kontrollen som formar de anställda. Genom ökad kontroll hämmar det de anställdas kreativitet och deras beteende blir likgiltigt. På detta sätt förlorar de sin kreativitet eftersom de endast

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

gör vad de blir tillsagda eller förväntade att göra. Martin och Freeman (2003) utgår från att de anställda är innovativa och vill vara kreativa men att det är kontrollsystemen som hämmar deras kreativitet.

McGregor (1960) menade redan på sin tid att teori X var ålderstigen och hörde hemma i en äldre tid. Han menade att individen var självförverkligande och att ledningen måste ändra syn på de anställda för att kunna motivera dem för att förbättra prestationer (McGregor 1960). Vidare menar Michel P. Bobic och William Eric Davis (2003) att teori X är den verkliga synen som ledningen har på de anställda. De anser i likhet med McGregor att ledningen inte kan utgå ifrån att alla vill vara kreativa och självförverkligande och ha ansvar i sitt arbete. Istället syftar de likt William B. Locander och David L. Luechauer (2005) att teori X är den explicita synen som ledningen har på de anställda.

McGregor (1960) utvecklade en ny teori som han benämnde *Teori Y* som var det nya sättet att se på de anställda. Teori Y lade grunden för en ny revolutionerande och mer optimistisk syn på de anställda vilken har påverkat utveckling inom teorier om motivation och *organizational behavior*. Teori Y syftar till de anställda som ambitiösa, motiverade och styrda av egen kreativitet. Graden av kontroll är inte lika betydande eftersom ökad frihet antas öka motivationen då de anställda är självdrivande och självdisciplinerade (McGregor 1960). Bitner et al. (1994) är inspirerade av McGregors teori Y och synen på de anställda som självförverkligande. De menar att de anställda har en vilja att arbeta och leverera bra service, men att hinder som ineffektiva kontrollsystem och för lite information leder till brister i utförandet och motivationen hos de anställda. Vidare menar Bitner et al. (1994) att om de anställda inte har tillräckligt med information i sitt arbete kan de inte fullfölja sina arbetsuppgifter. Frustration uppstår när de till exempel inte kan förklara vissa saker för kunderna på grund av brist av information, eller inte har befogenhet att ta beslut vid frontlinjen. Avsaknaden av information leder till att de anställda inte motiveras eller förväntar sig att göra ett bättre arbete eftersom de saknar information och verktyg för att göra ett bra arbete (Bitner et al. 1994). Victor Vroom (1964) menar att det finns en tanke om individer som självförverkligande eftersom de presterar efter vilka förväntningar de har. Till skillnad från McGregors X och Y teori som behandlar hur individen motivation drivs av behoven, menar Vroom (1964) att individen inte endast drivs av sina behov utan väljer vilka behov de vill tillfredställa. Motivationen påverkas beroende på mängden information de anställda har om målet och vilka förväntningar som byggs upp utav dessa (Vroom 1964). Genom att de

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

anställda får ta del av resultatet får de även tillräcklig information om syftet med kontrollsystemet. Vilket bygger upp förväntningar till arbetet då de anställda förväntas bli mer motiverade (Vroom 1964; Bitner et al. 1994).

### **Enkätförberedande**

Bitner et al. (1994) menar att det skapas brister i motivationen hos de anställda om de inte förstår syftet med kontrollsystemet. De menar vidare att det skapas en frustration hos de anställda på grund av bristande information och de motiveras inte i sitt arbete. Det är intressant att jämföra om de anställda förstår kontrollens syfte och om de tycker att kontrollsystemet ger en orättvis bild om de till exempel saknar tillräcklig information. Om de anställda anser att det ger en rättvis bild kan det tyda på att de har förtroende för att ledningen använder resultatet från kontrollsystemet på, enligt dem, ett rätt sätt. Vi menar att dessa frågor hör ihop eftersom om de anställda förstår syftet men inte tycker att det ger en rättvis bild förloras den funktion som syftet ska ge. Vi har därför valt följande fråga för att koppla samman med frågan huruvida de anställda förstår syftet med systemet: *Mystery Shopping ger en rättvis bild av min arbetsprestation.*

Vår avsikt är inte att beskåda de anställda utifrån teori X eller Y, utan den fungerar som en grund för att diskutera olika motivationsfaktorer hos dem. I vår enkätundersökning ska därför följande frågor undersöka de anställdas motivationsfaktorer.

Utifrån teori X antas de anställda föredra att bli kontrollerade framför att ta egna initiativ. Vidare förklarar teori X att de anställda motiveras av andra faktorer än arbetet, till exempel pengar. Därför har vi valt att ställa frågorna: *För mig är detta bara ett tillfälligt jobb för att tjäna pengar* och *Jag arbetar bättre om jag får anvisningar och vet om att jag blir kontrollerad.*

Enligt teori Y motiveras de anställda av att få ta eget ansvar och få ta eget initiativ, därav frågan: *För mig är det viktigt att mitt arbete tillåter eget initiativtagande.* Frågan väljer vi att komplettera med: *Jag tycker om att ha ansvar i mitt arbete.* Vidare har vi valt att ställa frågan: *Jag tycker om att arbeta,* vilken även den är härledd från teori Y som menar att de anställda motiveras av arbetet och ser därför arbetet som lika naturligt som att vila. Utifrån dessa frågor har vi för avsikt att förklara de anställda som antingen motiverade av kontroll eller av egna initiativ, vilket kan påverka deras uppfattning om Mystery Shopping.

Utifrån diskussionerna som förts i kapitlet tyder det på att förtroendet har en viktig inverkan på motivationen. En ledning som ser de anställda som kreativa och självförverkligande anammar en mer informell kontroll ett exempel kan vara ”Empowerment”. Vilket beror även på ett högre förtroende till de anställda och i gengäld skapas ett förtroende till ledningen. När den synen präglar ledningen skapas en högre grad av motivation hos de anställda.

#### **4.4 Kontrollens inflytande på förtroendet**

”Trust is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other part.” (Mayer et al 1995 s 3)

Det har alltid funnits ett intresse för förtroende, om inte teoretiskt så praktiskt. Begreppet har beskrivits av många olika teoretiker på många olika sätt (Nooteboom 2002). Ovanstående citat är taget från Roger Mayer et al. (1995), och bygger på att förtroende är viljan från en individs sida att göra sig sårbar för en annan individ. Den första individen är villig att utsätta sig för en risk därför att den anser att den andra individen har förmågan att utföra en viss handling som är viktig för den första individen. Denne är sårbar för att det inte finns möjlighet att kontrollera om den andra individen har förmågan att utföra handlingen. Mayer et al. (1995) anser att det finns en likhet mellan deras definition av förtroende och många andra teoretikers perspektiv, exempelvis Diego Gambetta. Gambetta (2000) menar att det är minst lika viktigt att vara förtrodd, och ha ett ömsesidigt förtroende, för att skapa en bra relation. Ju högre grad av förtroende desto bättre blir relationen mellan anställd och ledning.

Mayer et al. (1995) har valt att benämna den som har förtroende för någon för ”the trustor” och den som blir förtrodd för ”the trustee”. Vi är eniga med bland annat Mikael Bergmash och Mats Strid (2004) att översätta dessa med förtroendegivare och förtroendetagare. Anledningen är att det tydligt visar vem som får och vem som ger förtroende. Vi syftar på att det är den anställda som är förtroendetagare och ledningen som är förtroendegivaren, eftersom vi vill undersöka hur de anställda uppfattar ledningens förtroende för dem. Vi ämnar i analysen att även betrakta de anställdas förtroende för ledningen. I detta förhållande blir de anställda förtroendegivare och ledningen blir förtroendetagare. Som Gambetta (2000) menar blir relationen mellan parterna bättre ju högre förtroende som finns dem emellan.

#### **4.4.1 En förtroende modell**

Roger Mayer et al. (1995) har skapat en modell för förtroende i organisationer. Modellen är anpassad efter förhållandet där det finns en förtroendegivare och dennes förtroende för en förtroendetagare. Modellen består av bland annat tre faktorer hos förtroendetagaren som påverkar graden av förtroende. Det är förtroendegivarens uppfattning om dessa egenskaper som avgör graden av förtroende. Den första faktorn är *skicklighet* hos förtroendetagaren inom ett visst område. Förtroendegivaren måste ha uppfattat att förtroendetagaren har kunskapen och kompetensen att utföra den handling som förtroendet berör (Mayer et al. 1995). Partha Dasgupta (2000) anser att det handlar om förtroendetagarens trovärdighet, att denne kommer att utföra det som den säger. Med andra ord måste de anställda vara kompetenta att utföra en handling men framförallt måste de kunna visa det för ledningen. Den andra faktorn är *välviljan* hos förtroendetagaren, det vill säga dennes motiv med handlingen. Välvilja är följaktligen att ha viljan att göra något gott utöver det egennyttiga motivet (Mayer et al. 1995). Gambetta (2000) berör även han att förtroendetagarens motiv är viktigt. Han menar vidare att förtroendegivaren måste ha kunskap om det för att överhuvudtaget kunna ha förtroende för förtroendetagaren. Det är dennes motiv som visar förtroendetagarens avsikt i handlingen, om den ämnar fullgöra förtroendegivarens önsknings. Slutligen anser Mayer et al. (1995) att graden av förtroende påverkas av hur förtroendegivaren uppfattar *integriteten* hos förtroendetagaren. Förhållandet mellan integritet och förtroende innebär att förtroendegivaren antar att förtroendetagaren håller fast vid ett antal principer som ur dennes synvinkel anses acceptabla. Om principerna inte anses acceptabla av förtroendegivaren kommer denne heller inte anse att förtroendetagaren innehar integritet.

De tre faktorerna är alla viktiga vid skapandet av förtroende, de är dock inte sammanfogade till varandra, faktorerna kan var och en påverka förtroendet i olika grad. Om förtroendegivaren emellertid uppfattar alla tre faktorer som starka hos förtroendetagaren kommer denne följaktligen att ha ett högt förtroende för förtroendetagaren (Mayer et al. 1995).

En påverkande faktor i Mayers et al. modell är risk (Mayer et al. 1995). Vid förtroende finns det en viss risk för förtroendegivaren. Att ha förtroende är dock inte att ta en risk, förtroende handlar istället om att vara villig att ta en risk. I modellen är graden av risk förtroendegivarens uppfattning om vad som finns att förlora genom att ha förtroende för förtroendetagaren. Vidare menar Mayer et al. (1995) att graden av förtroende sätts i förhållande till graden av

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

kontroll och bevakning och hur dessa, beroende på sin utsträckning, också påverkar graden av risk. Följaktligen anser även Nooteboom (2002) att det finns ett samband mellan graden av kontroll och graden av förtroende. Han menar att om ett företag har en positiv attityd mot kontroll har det en negativ verkan på förtroendet. Mayer et al. (2007) menar att ett kontrollsystem kan minska den uppfattade risken för förtroendegivaren. Slutligen menar de att förhållandet mellan förtroende, risk och kontrollsystem är ett omdiskuterat ämne, där deras åsikt är att förtroende och kontrollsystem är två alternativa lösningar på risk och därför kan ses som konkurrerande.

En ytterligare påverkande faktor är resultatet från tidigare situationer där förtroendegivaren har utsatt sig som sårbar inför förtroendetagaren (Mayer et al. 1995). Med andra ord kan förtroendetagarens tidigare prestationer påverka hur förtroendet har utvecklats, om förtroendetagarna haft ett positivt resultat ökar oftast förtroendet från förtroendegivaren och minskar om resultat varit negativt (Gambetta 2000). Det är därför av vikt utifrån ovanstående påståenden att en förtroendetagare håller vad denne lovat för att relationen till förtroendegivaren ska fortsätta vara god. Tidigare svek kan påverka den egentliga attityden till förtroendetagare.

### **Enkätdiskussion**

Utifrån ovanstående diskussion om Mayers et al. (1995) modell är det intressant att undersöka om de anställda uppfattar att ledningen har förtroende för dem. Detta eftersom att det är deras egen uppfattning som de anställda utgår ifrån. Även om ledningen egentligen har förtroende för de anställda är det inte samma sak som att de anställda uppfattar att ledningen har det. Uppsatsens syfte är att sätta de anställda i centrum, det vill säga se hur de uppfattar och vad som påverkar deras uppfattning om Mystery Shopping. På grund av det är de anställdas uppfattning om ledningens förtroende till dem värt att behandla.

Det är intressant att undersöka om de anställda ser Mystery Shopping som en brist av förtroende till dem, om de uppfattar att ledningen inte kan ta någon risk och istället kontrollerar dem. Vidare har vi som avsikt att undersöka diskussionen om de punkter som finns med i Mayers et al. (1995) modell.

Enligt modellen är skicklighet hos förtroendetagaren en faktor som påverkar graden av förtroende, om denne har kunskapen att utföra den önskade handlingen och dessutom kan visa



## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

för förtroendegivaren att den har kunskapen. Därför är det intressant att ställa frågan *Min uppfattning är att min arbetsgivare anser att jag är skicklig i mitt arbete*. Vidare är det intressant att se om de anställda har uppfattningen att ledningen anser att de har rätt motiv till arbetet. *Min uppfattning är att min arbetsgivare tycker att jag har rätt inställning till arbete dvs. en stark vilja att arbeta*. Det är intressant att se om de anställda tror att ledningen anser att de har en gemensam uppfattning om hur arbetet ska utföras, för att se om de har samma principer för arbetet. Det är intressant eftersom principerna är kopplade till den tredje faktorn, integritet i Mayers et al. (1995) modell. Den sista faktorn som påverkar hur de anställda uppfattar ledningens förtroende får vi kännedom om genom att undersöka frågan: *Min uppfattning är att min arbetsgivare har samma bild som jag om hur mitt arbete ska genomföras*. Den sista frågan grundas på diskussionen om Mayer et al. (1995) åsikt att förtroendet påverkas av tidigare situationer där förtroendegivaren har utsatt sig som sårbar för förtroendetagaren. Vi anser därför att det är relevant att ställa frågan: *Min uppfattning är att min arbetsgivare anser att jag under hela min tid på företaget gjort ett bra arbete*.

I ovanstående avsnitt har vi fört en teoretisk diskussion om förtroende och vad som påverkar de anställdas uppfattning om ledningens förtroende för dem. De anställdas egenskaper, och vidare deras uppfattning om hur ledningen ser på dessa egenskaper har varit i fokus. Det är även intressant att se om de anställda har förtroende för ledningen och hur det påverkar uppfattningen av kontrollsystemet. Vidare menar vi att ett förtroende för ledningen är av vikt då de får tillgång till information om individen. Följaktligen är det intressant att ta hänsyn till de anställdas personliga integritet.

### **4.5 Kontrollens inflytande på den personliga integritet**

Hartman (2001) menar att enbart vetskapen om att någon annan har personlig information om dig kan kännas kränkande eller inkräktande av många olika skäl. Integritet är ett komplicerat koncept att definiera på grund av att det finns många påverkande faktorer. Nationalencyklopedin (2007) beskriver personlig integritet som:

”... rätten att få sin personliga egenart och inre sfär respekterad...”, ”...att inte utsättas för personligen störande ingrepp. Psykisk kränkning av den personliga integriteten kan innebära förnedring, diskriminering och indoktrinering.”

När diskussionen om personlig integritet uppkommer i kontrollsammanhang är det ofta anknutet till begränsning och inflytande över vilken information som ska kunna vara åtkomlig och möjlig att använda om den enskilde individen. Resonemanget har vi hittat i två teorier om personlig integritet. Dessa etiska teorier använder vi för att analysera den personliga integriteten där graden av information står i centrum.

#### **4.5.1 "The Control Theory"**

En av skaparna till teorin är filosofen Charles Fried (1968 se Tavani och Moor 2001). Teorin bygger på att individen bara kan ha personlig integritet om den har kontroll över den information andra har om den. Det handlar inte om att andra inte ska kunna ha kunskap om individen utan innebär att denne har kontroll över den kunskap som är tillgänglig för andra (Tavani & Moor 2001). Alan F. Westin konstaterade år 1967 att individen ska kräva att den ska ha kontroll över vad som sägs om denne (Westin 2003). Han tillägger att det påverkas av vilken typ av information det gäller och vad den ska användas till.

#### **4.5.2 "The Restricted Access Theory"**

Teorin hävdar att personlig integritet skyddar individen från att andra ska få oönskad tillgång till information om den (DeCew 2002). Professorn i etiska konfliktfrågor Ruth Gavison (1980 se DeCew 2002) har gått djupare in i teorin. Hon menar att personlig integritet är sammankopplat med tillgänglighet. Det vill säga möjligheten för omgivningen att komma åt en persons privata sfär, huruvida individen är ett föremål för andras uppmärksamhet och omfattningen av fysisk tillgänglighet. Vidare menar Gavison att personlig integritet kan uppnås på tre oberoende sätt, genom *sekretess*, där ingen har information om individen. Genom *anonymitet* där ingen väcker intresse för individen och genom *avskildhet*, där ingen har fysisk tillgång till individen och information om den. (Gavison 1980, se De Cew 2002). Ovanstående tre sätt är den teoretiska utgångspunkten från vilket en individ med rätt till personlig integritet kan tillåta andra individer olika grader av tillgänglighet till information om den.

Westin (2003) menar att krav på personlig integritet skiftar mellan olika individer. Kraven påverkas av individens livscykel och beroende på vilken situation de befinner sig i. Individers krav skiftar hela tiden, vid vissa situationer kan de vilja ha total integritet och vid vissa tillfällen kan de till och med kräva att de får dela med sig av information om sig själva. Moor

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

(1997) anser att för att individer ska kunna skydda sig själva måste de försäkra sig om att de personer som ska ha information om dem, och endast de personerna, har tillgång till den informationen i rätt sammanhang. Informationen måste sedan vara kontrollerbar av de som informationen gäller så långt det är möjligt.

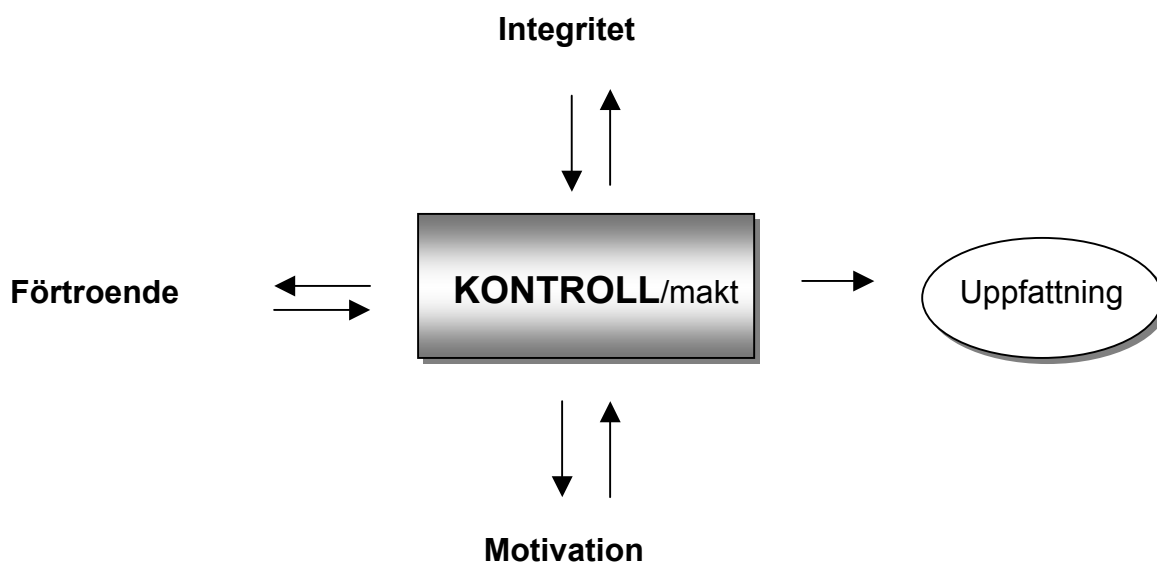
### **Intervjuförberedande**

En risk enligt Fried (1968) som finns i att bevaka individer, är att den information som utkommer från kontrollen kan hamna i fel händer, händer på personer som inte själva haft möjlighet att kontrollera. På grund av resonemanget i Frieds ”*Control Theory*” är det intressant att analysera huruvida de anställda själva känner att de har en personlig integritet eller inte. Är det så att de anställda känner att ledningen har makten över dem eftersom de innehar information om de anställda som samlats in under ett Mystery Shopping besök. Då informationen efter rapportering ständigt är åtkomlig för ledningen är det intressant att se de anställdas reaktion. Eftersom Moor (1997) menar att om individen ska kunna skydda sig själv, och ha en personlig integritet, måste den försäkra sig om att den som har tillgång till informationen, endast har tillgång till den i rätt sammanhang. Det är därför intressant att se om de anställda anser att informationen som samlas in om dem används av ledningen på rätt sätt och i rätt sammanhang. Anser de att informationen används på det sätt som är det huvudsakliga syftet med den, nämligen att hjälpa och tillrättavisa istället för att misskreditera de anställda på något sätt. Avgörande för att kunna se varför de anställda uppfattar kontrollen på ett visst sätt är därför att se om de anställda verkligen vill ha total integritet. Det är därför intressant och väsentlig för uppsatsens syfte att ta reda på om de anställda anser att Mystery Shopping systemet gör intrång på deras personliga integritet. Diskussionen mynnar ut till flertalet frågor, se bilaga tre.

### **Sammanfattning del II**

Utifrån diskussionen om motivation framgår två synsätt på de anställda. Å ena sidan anser ledningen att de anställda behöver kontroll för att motiveras i arbetet; å andra sidan kan kontrollen hämma de anställdas motivation till arbete. För att ledningen ska ha förtroende för de anställda måste de anställda ha rätt egenskaper. I sin tur måste de anställda även de ha förtroende för ledningen för att det ska vara en fungerade relation dem emellan. Vidare måste de anställda ha kontroll över den information som samlats in om dem, vid ett besök, och därför andra har om dem, för att uppnå personlig integritet. Nedan följer en sammankoppling av de framträdande teorier berörda i den teoretiska diskussionen ovan.

## 4.6 En teoretisk sammankoppling



FIGUR 4:1 TEORIDISKUSIONENS SAMMANKOPPLING.

Utifrån teorin *Management Control Systems* diskuterades det varför ledningen anser att kontrollen behövs och hur kontrollen kan fungera effektivt. Kontrolldiskussionen behandlas för att se om de anställda uppfattar varför kontroll behövs på samma sätt som ledningen, det vill säga att de anställda förstår och är eniga med ledningen om kontrollsystemets syfte. Ovanstående kommer vi att ha i åtanke när de anställdas uppfattning om Mystery Shopping kontrollen analyseras.

Kontrollens roll i organisationer har även problematiserats och har därför valts för att undersöka olika teoretikers åsikter om maktförhållandet, för att se vem som har makten i en ledning – anställd relation. Det är intressant eftersom det med största sannolikhet kan påverka de anställdas uppfattning om systemet. Vidare möjliggör den disciplinära makten att det uppfattas av de anställda som att ledningen ständigt kontrollerar dem fast de inte gör det i praktiken, vilket beskrivs genom Jeremy Bentham exempel *Panopticon*. På grund av att ledningen har övertaget anpassar de anställda i förväg sitt beteende som om de alltid var kontrollerade, vilket beskrivs i Shoshana Zuboff begrepp "*Anticipatory Conformity*". Vi vill därför se om det panoptiska synsättet, samt "*Anticipatory Conformity*" upplevs av de anställda i vår studie gällande kontrollsystemet Mystery Shopping.

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

Utan makt möjliggörs ingen kontroll därför menar vi att vem som har makten avgör hur de anställda uppfattar följande tre faktorer; motivation, förtroende personlig och integritet.

Vidare påverkar faktorerna i gengäld hur de anställda ställer sig till kontrollen och makten och på så sätt bildas en uppfattning om Mystery Shopping kontrollen. Vi valde därför att problematisera ovanstående tre faktorer i olika avsnitt utifrån hur dessa kan påverka de anställdas uppfattning kontrollen.

Inledningsvis behandlades motivation eftersom beroende på vilken typ av kontrollsystem som finns i organisationen påverkar det ledningens syn på den anställde, och utifrån ledningens syn på anställda påverkar det hur den anställde motiveras i sitt arbete. Motivation kopplat till kontroll och makt är väldigt intressant i dagens "Empowerment samhälle", där individen motiveras av ju mer makt den har över sina egna handlingar. McGregors teori om "X" och "Y" ska därför hjälpa oss att undersöka om de anställda motiveras eller inte av kontroll i sitt arbete, vilket kan påverka dennes uppfattning av kontroll.

Utifrån Mayer et als "*The Proposed Model of Trust*" diskuterades olika egenskaper som påverkar förtroendet mellan ledning och anställd. Dessa är skicklighet, välvilja och integritet, vilka påverkar ledningens uppfattning om den anställde. Förtroendeförhållandet mellan anställd och arbetsgivare kan även det påverkas och skifta beroende på maktförhållandets utseende. Till exempel kan begreppen makt och förtroende hänga ihop på följande sätt: Ju mer makt och kontroll den anställde anser att ledningen har över den, desto mindre förtroende anser de anställda att ledningen har för dem. Likaså tvärtom; ju mindre makt och kontroll ledningen har över de anställda, desto mer förtroende anser de anställda att ledningen har över dem.

Avslutningsvis förklarades den personliga integriteten för att ta reda om de anställda anser att systemet gör intrång på deras personliga integritet. När de anställda kontrolleras får ledningen en mängd information om dem. I avsnittet behandlades därför "*The Control Theory*" som innebär att individen bara kan ha personlig integritet om den själv har kontroll över den information som andra har om den. Vidare togs "*Restricted Access Theory*" upp som innebär att den personliga integriteten är sammanlänkad med tillgängligheten, det vill säga möjligheten för omgivningen att komma åt individens individuella information. Är det ledningen som har makten kan den använda informationen om de anställda hur de vill.

## **5. Empiri**

---

*Efter att ha fört en teoridiskussion presenteras nu Mystery Shopping inledningsvis utifrån ett positivt och ett negativt perspektiv. Perspektiven innefattar både hur systemet skapar organisatorisk effektivitet, och hur de påverkar de anställda utifrån etiska, interpersonella och juridiska aspekter. Avslutningsvis presenteras två uppfattningar utifrån de anställdas perspektiv.*

---

### **5.1 Olika förhållningssätt till Mystery Shopping**

För att knyta an till vårt inledande citat ”Är Mystery Shopping spionage på personalen eller ett självklart sätt att mäta kvaliteten på företagets kundkontakt”? presenteras en positiv och en negativ syn på systemet. I det negativa avsnittet är det John Haataja som framför sin åsikt om systemet, medan i det positiva avsnittet får vi ta del av Veronica B. Karlssons syn på det.

#### **5.1.1 En positiv syn på Mystery Shopping**

Givetvis har Veronica B. Karlsson en positiv inställning till Mystery Shopping systemet. Hon menar att det är ett optimalt system för företag, eftersom de får veta vad de har för förbättringsmöjligheter. Hon menar vidare att användningen av Mystery Shopping ger en realistisk bild av sanningens ögonblick och bidrar till att upptäcka uppdragsgivarens ”hemmablindhet”. Kontrollen skulle inte vara möjlig av företagets egna anställda eftersom de skulle vara jäviga, de har bakgrundsinformation som en vanlig gäst inte har, och de skulle på så sätt ha överseende med vissa saker och inte se på situationen ur en annan synvinkel.

Mystery Shopping systemets främsta fördel är själva mätningaspekten eftersom vanliga gäster inte alltid iakttar bristfälliga händelser. Även om de skulle göra det, finns det en mindre benägenhet att engagera sig i tillräcklig utsträckning för att anmäla sin missbelåtenhet, till de berörda anställda eller till företagets ledning. Mystery Shopporn är däremot instruerad till att se vad som är bra eller dåligt. Veronica B. Karlsson menar vidare att systemet är mer fördelaktigt i jämförelse med en traditionell marknadsundersökning. I en traditionell undersökning ställs frågor till gäster som kommer ut ur restaurangen, eller sitter hemma och svarar på frågor, hur det var vid det senaste besöket. Då kan den gästen bara komma ihåg vissa delar, eller bara det som var väldigt positivt eller negativt. I jämförelse med Mystery Shopporn som i förväg vet exakt vad den ska titta efter vilket leder till en mer detaljerad

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

information. En annan stor skillnad är också att i en marknadsundersökning går det inte identifiera personer, det är bara klumpsiffror, siffror per region eller siffror per kundsegment. En Mystery Shopping undersökning är detaljerad, där går det att identifiera vilken anställd som arbetade i en speciell restaurang vid en exakt tidpunkt.

Veronica B. Karlsson tycker att systemet ger en rättvis bedömning. Men anser att det är viktigt att resultatet verkligen kommuniceras till samtliga anställda och att ledningen verkligen använder resultatet för att förbättra, och att de anställda är delaktiga i vad som ska förbättras. Hon menar vidare att de anställda inte kan vara med och bestämma allting, eftersom det inte går att utifrån enhet till enhet bestämma vilka frågor som ska stå på deras checklista. Om en kedja ska kunna jämföra resultatet mellan enheterna, måste det stå samma saker på checklisten i samtliga städer. Annars går det inte att jämföra, vilket är en annan stor fördel med systemet. Fördelen är att det går att se skillnader, och varför det är skillnader. Mystery Shopping är inte till för att mäta hur enskilda individer har betett sig, även om de blir identifierade med både namn och beskrivning. Systemet är till för att se vad ledningen misslyckats med. Presterar en anställd dåligt är det ledningen som inte har anställt rätt person, eller gett personen ifråga rätt introduktion, stöd, coaching och feedback.

Om de anställda uppfattar kontrollen negativt beror det på, enligt Veronica B. Karlsson, att de anställda inte fått tillräckligt med information om vad Mystery Shopping är. Eller att de anställda inte har förtroende för att ledningen verkligen kommer att använda rapporterna på rätt sätt. Om de anställda istället har förtroende för att ledningen faktiskt vill förbättra och vill hjälpa de anställda att agera på ett enligt ledningen korrekt sätt, då ställer de sig inte heller kritiska till resultatet utan ser det som ett sätt att utvecklas. Med andra ord är det enligt Veronica B. Karlsson väsentligt huruvida de anställda har förtroende för ledningen, och deras sätt att använda systemet som påverkar om de anställda ställer sig positiva eller negativa till det.

Från att ha läst ovanstående är det tydligt att Mystery Shopping är ett effektivt system för att förbättra servicegraden i ett tjänsteföretag. Men om en annan aspekt än organisationens effektivitet beaktas, det vill säga hur de anställda som arbetar under kontrollen berörs, finns det en annan synpunkt om systemet.

### **5.1.2 En negativ syn på Mystery Shopping**

Utifrån John Haataja har de Svenska handelsanställdas förbund en negativ inställning gentemot Mystery Shopping, vilket blir påtagligt då de väljer att jämföra det med ett slags spioneri på de anställda, som inte alltid är av godo. John Haataja anser att Mystery Shopping utgör en felaktig bedömningsgrund för utvärdering av de anställda då endast ett fåtal besök genomförs. Det är enbart ögonblicksbilder med en hög osäkerhetsfaktor. Om en händelse har inträffat på arbetsplatsen, som de anställda inte har kontroll över kan det leda till negativa omdömen om en Mystery Shopper gör ett besök just då. En sådan händelse kan exempelvis vara försenade leveranser eller maskiner som strular, därför är det inte en tillförlitlig bild. Vidare menar han att det heller inte ger en rättvis bild av de anställdas arbetsprestation eftersom en rättvis bedömning endast kan ges av dem som stadigvarande finns på arbetsplatsen. Han menar att Mystery Shopping kan vara slöseri med pengar och resurser. Men om företag ska använda systemet ska det vara för att kvalitetssäkra tjänster och servicegrad.

Gällande uppfattningen om Mystery Shopping hos de anställda menar John Haataja att många av deras medlemmar tycker att det är obehagligt att ha någon som spionerar på dem. Dessutom har enskilda individer råkat illa ut, genom att ledningen har hanterat informationen, som samlats in om de anställda vid ett besök, på ett felaktigt sätt. Vidare känner han till ärenden där det har förhandlats om kränkningssituationer eftersom ledningen använt sig av informationen på ett felaktigt sätt.

Vidare anser han att systemet kan göra intrång på den personliga integriteten eftersom det är utomstående individer som kommer och inspekterar arbetsplatsen. De utomstående individerna har ingen kännedom om vare sig den enskilda anställda eller rutinerna på arbetsplatsen. Mystery Shopping företag har vid vissa tillfällen redovisat personliga uppgifter om de anställda, antingen direkt med namn (från namnbricka) eller genom att ge kommentarer om ålder, utseende, klädsel eller andra kännetecken. Detta kan vara känsligt om uppgifterna är falska, vilket är lätt eftersom det är svårt att till exempel se en anställds ålder. Redan här har ledningen trampat över gränsen till den personliga integriteten. Vilket kan leda till registrering av personliga uppgifter, som inte får registreras enligt personuppgiftslagen.

Avslutningsvis menar John Haataja att än så länge har inga fördelar med systemet framkommit. Om Mystery Shopping används utan att förhandlas och informeras om, finns



## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

ingen anledning att använda sig av det. Om det dessutom används för att peka ut enskilda individer och leder till uppsägning, finns inget försvar för företeelsen.

Utifrån ovanstående diskussion kan två olika synsätt på Mystery Shopping utläsas, ett positivt och ett negativt synsätt. Det positiva synsättet menar att systemet är ett optimalt sätt för ledningen att försäkra sig om att dess övergripande mål nås, genom att säkerställa att deras tjänst håller utlovad kvalitet. Kontrollsystem skapar organisatorisk effektivitet och kan möjliggöra att avvikelser lätt upptäcks och snabbt kan åtgärdas. Det bör dock uppmärksammas att Veronica B. Karlsson är i säljbranschen, och är därför positiv till systemet då hon försöker sälja sin idé. Beaktas istället en facklig representants åsikt ges en helt annan syn på systemet. Detta eftersom de är de anställdas representant, och ser därför på systemet endast i förhållande till hur det eventuellt skulle missgynna de anställda. Synsättet tar inte hänsyn till några organisatoriska fördelar utan endast till etiska och juridiska aspekter. I synsättet skådas en syn på en tydlig uppdelning om vem det är som är över och underordnad. Där den överordnade kan ha makten att styra över den underordnades personliga integritet då ledningen innehar information om de anställda som samlats in under Mystery Shopping besök. Efter att ha behandlat två utomstående perspektiv är det dags att redovisa vad uppsatsens huvudpersoner har att säga.

### **5.1.3 En tveksam syn på Mystery Shopping**

En av de anställda som vi intervjuade har en aning tveksam syn till kontrollsystemet. Hon har arbetat under förhållanden av Mystery Shopping systemet en längre period. Hon känner själv att hon klart förstår syftet med kontrollen och menar att systemet är till för att få reda på hur det verkligen är att vara gäst. Vidare menar hon att ibland glömmer hon bort hur gästen upplever servicen när hon har annat runt omkring sig. Hon är positiv till systemets syfte eftersom det är till för att göra saker bättre och att bygga upp en bättre restaurang. Hon har själv blivit kontrollerad av en Mystery Shopper och känner därför att de kan komma in i restaurangen när som helst. Hon uttrycker sig på följande sätt:

”Man går ju lite på helspänn hela tiden Vi vet ju aldrig vilka det är, det skickar ett mail när de varit här, men vi vet ju aldrig när de är här. Så det kan ju vara så att många går på rast. Och under de fem minuterna kanske de kommer in och då är ju allting förstört redan då” (Intervju 2007-05-14).

Med andra ord har hon känslan av att hon alltid kan vara kontrollerad fast hon inte är det i praktiken. Vidare förklarade hon att två, tre dagar efter besöket skickas en e-post där det står

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

när Mystery Shoppern varit på restaurangen, under vilken tid och som hon uttryckte det; ”det står till och med vad servitrisen heter” (Intervju 2007-05-14). Skulle hon få ett dåligt bemötande tar restaurangchefen henne till sidan och förklarar vad hon ska tänka på. Skulle det vara så, är hon inte rädd att hennes kollegor ska få reda på att det var hon som serverade och fick ett dåligt resultat. Hon tycker inte att systemet gör intrång på hennes personliga integritet, och försöker därför inte dölja någon information. Vidare menar hon att det inte är någon idé att försöka dölja något, för ledningen får reda på det i alla fall. Däremot tycker hon att vissa saker på checklisten är orättvisa då dessa är svåra för de anställda att själva påverka.

Som tidigare nämnts sätts resultatet efter ett besök upp på en anslagstavla i personalområdet för att samtliga av restaurangens anställda ska kunna ta del av resultatet. På checklisten står det vilka som arbetade den dagen, vad som avvek och vad som var bra. Det tycker hon är bra, hon är glad att få veta vad gästerna verkligen tycker och att få reda på var felet eventuellt ligger. Samtidigt tycker hon att det kan vara jobbigt om hon haft en dålig dag eller om det är dåligt med arbetsstyrka och Mystery Shoppern har kommit in just då. Då tycker hon det är jobbigt att bli kontrollerad och bedömd utifrån ovanstående förutsättningar.

### **5.1.4 En oerfaren syn på Mystery Shopping**

Den nyanställde vi intervjuade har arbetat på företaget i 5-6 veckor som deltidsanställd. Hans åsikter om Mystery Shopping var få, eftersom han inte varit på arbetsplatsen länge. Han hade själv heller inte varit utsatt för systemet och menar att Mystery Shopping är när det ”kommer in en och kollar” (Intervju 2007-05-14), sedan sätts det upp lappar om besöket. Han menade vidare att det har med service att göra. Det var flertalet av hans kollegor som arbetat när en Mystery Shopper varit på besök men det var ingen som han märkt diskuterades bland de anställda. Han förklarade att resultatet från besöket visas i procent ”till exempel kan det stå service 80 procent bra” (Intervju 2007-05-14). Att det skulle komma in en Mystery Shopper på arbetsplatsen var inget den oerfarna anställde reflekterade över i sitt dagliga arbete. Vidare menar han att han inte tror att det skulle kännas jobbigt om han själv kontrollerades och resultatet sattes upp. Detta eftersom han anser att besöken är bra. Den oerfarna anställde var således okunnig om systemet och vet bara i stora drag vad Mystery Shopping går ut på. Med andra ord var det inte hans egna reflekterade åsikt som framkom under intervjun, det var i stor sett en information han själv fått förklarad för sig, troligtvis av ledningen.

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

Utifrån ovanstående diskussion kan vi se att den tveksamma anställda anser att syftet med Mystery Shopping är bra, och i början av intervjun togs positiva saker om systemet upp. Men ju fler frågor vi ställde framkom det att hon själv kände sig obekvämt med systemet trots att hon tyckte att syftet med det var bra. Hon hade själv varit utsatt för kontrollen ett antal gånger vilket antagligen gjorde att hon inte kände sig bekvämt med systemet trots att hon känner till syftet. Den tveksamma anställda visade en annan uppfattning på systemet än den oerfarna anställda. Den beskrivning vi fick om Mystery Shopping av den oerfarna anställda var vag och svaren var korta och generella. Vi vet inte om det berodde på ointresse eller okunskap om ämnet. Gällande frågan om han kände till syftet med kontrollsystemet fick vi ett klart ja. Det visade sig dock att när vi gick vidare in i diskussionen, kunde han inte med egna ord förklara hur systemet är uppbyggt och vad det går ut på. Eftersom han själv inte varit med om ett Mystery Shopping besök kunde han inte förhålla sig till det. Ovanstående var två intresseväckande uppfattningar hos de anställda som delvis står i motsättning till varandra, intressant blir därför att ta reda på vad som kännetecknar de anställdas generella uppfattningar om systemet. Nu har vi slutligen kommit fram till det uppsatsen ämnar besvara, nämligen hur de anställda uppfattar systemet samt varför. Är de positiva som Veronica B. Karlsson och precis som hon ser de organisatoriska fördelarna, eller negativa som John Haataja och precis som han anser att Mystery Shopping systemet misskrediterar de anställda.

## **6. Analys**

---

*Efter att ha redogjort för kontaktpersonernas tankar om Mystery Shopping systemet ägnas kapitlet åt att tolka det insamlade material i enlighet med syfte och frågeställning. Kapitlet är indelat i avsnitt efter samma teman som i teorin vilka är; kontroll, motivation, förtroende och personlig integritet. Inom varje avsnitt tolkas svaren från den empiriska undersökningen och diskussionen syftar till att förklara hur de anställda uppfattar kvalitetssystemet Mystery Shopping. Analysen kommer även att diskutera orsakerna till deras uppfattning.*

---

### **Del I**

#### **6.1 Förstår de anställda syftet med Mystery Shopping?**

Ledningen på fallföretaget menar att syftet med deras Mystery Shopping system är att förhöja gästupplevelsen (E-post diskussion 2007-04-25). Resultaten från enkätundersökning visar att majoriteten av de anställda förstår syftet med Mystery Shopping på deras arbetsplats. Det är endast 3 procent som menar att de inte instämmer på påståendet mot 97 procent som svarade att de förstår syftet (se bilaga 2, tabell 1). Tidigare nämnda teoretiker (Otley & Berry 1980; Merchant 1985; Emmanuel et al. 1995) poängterar vikten av att förstå syftet med kontrollsysteem och att syftet överensstämmer mellan ledning och anställd. Den tveksamma anställda förklarade kontrollsysteem som något positivt eftersom hon menar att dess syfte är att förbättra hela företaget och även hennes egen prestation (Intervju 2007-05-14). I intervjun med den oerfarna anställda påstod han sig förstå syftet, men under intervjun visade det sig att han inte har någon kunskap om varken checklistans punkter (Intervju 2007-05-14).

Ovannämnda resonemang visar att de anställda bör förstå syftet med ett kontrollsysteem och ha samma bild om det som ledningen, för att det ska fungera effektivt. Ett effektivt kontrollsysteem innebär för ledningen att de lyckas samordna och styra de anställda mot organisationens övergripande mål. Den tveksamma anställda antydde att det som är bra för ledningen fungerar även bra för henne. Vilket tyder på att hon har samma syn som ledningen på vilka fördelar kontrollsysteem ger. Dock det går inte att avläsa mer i enkätundersökningen än att de anställda vet vad syftet med kontrollen är. Både den tveksamma anställda och den oerfarna anställda anser att de känner till syftet. Vi kunde dock se att den tveksamma anställda kunde förklara och ge oss mer information om vad kontrollsysteem innebar. Trots att den

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

oerfarna anställde sa sig förstå syftet visade han dock inte vara införstådd i vad systemet innebar. Vi anser därför att det faller sig naturligt att den som varit anställd längre är mer införstådd i systemet på grund av tidigare erfarenheter. Nu vet vi att de anställda förstår syftet, intressant blir därför att gå vidare och se om de har samma åsikt om syftet som ledningen.

### **6.2 Checklistan, en tillrättavisning eller en hjälpande hand?**

Veronica B. Karlsson menar att Mystery Shopping systemets främsta fördel är själva mätningaspekten, vilken Mystery Shoppers checklistan är en bidragande orsak till. Detta eftersom det är utifrån den som de anställdas prestationer mäts, och utifrån checklistan som en helhetsbedömning av dem ges (Intervju 2007-04-25). Foucault (2001) förklarar på motsvarande sätt, kontroll av individer som en slags bokföringsapparat som möjliggör ett jämförelsesystem. Vidare menar han att utifrån bokföringsapparaten ses individen som ett *objekt* som kan beskrivas och analyseras.

Ovanstående tyder på att mätningaspekten i jämförelsesystemet inte i lika stor utsträckning hade varit möjlig om de anställda inte bedömts utifrån ett standardiserat beteende. Sålunda kan det visa att ledningen ser på den anställde som ett objekt i en grupp, där alla likställs och måste bete sig på samma sätt, för att det ska gå att mäta om någon anställd gör en avvikelse från gruppen. Vilket följaktligen blir mer påtagligt när vi tänker på, som vi tidigare nämnt, att de anställda får sin bedömning redovisad på ett opersonligt sätt i ett procenttal.

Mot bakgrund av ovanstående kan vi se likheter mellan checklistan och den gamla arbetsmetoden ”Scientific Management”. Där de anställdas beteenden ses som något styrbart och det som är bra för företaget är också bra för de anställda. Det samma gäller Mystery Shopping eftersom de anställda inte har möjlighet att välja att bli kontrollerade, likaså kan de heller inte välja att följa checklistan. De anställdas beteenden blir på så vis styrt av ledningen åt det som är bra för den eftersom det är en selektiv lista som innehåller prioriteringar där ledningen själv riktar kontrollen på vissa saker.

Utifrån vår undersökning svarade 89 procent av enkätrespondenterna att de värdesätter eget ansvar i sitt arbete (se bilaga 2, tabell 10). Likaså svarade 79 procent att de anser att eget initiativtagande är viktigt i deras arbete (se bilaga 2, tabell 11). På frågan om initiativtagande

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

anses viktigt, går även att avläsa en skillnad på 31 procentenheter mellan de som arbetat 1-6 månader på företaget och de som arbetat över 3 år, vilket visar på att de som arbetat längst vill ha mer eget initiativtagande. Ovanstående tyder på att majoriteten av de anställda vill ta egna initiativ, och en ännu starkare majoritet vill ha eget ansvar. Utifrån tidigare teoridiskussion framkom det att kontroll inte är möjlig om de anställda är fullständigt rationella och därför leder kontroll till en standardisering av de anställdas beteende (jfr Perrow 1986; Courpasson 2006). Således hämmar kontrollsysteem de anställdas kreativitet och gör att deras beteende tvingas bli likgiltigt (jfr Martin & Freeman 2003; Normann 2000; Simons 1995).

Med hänsyn till ovanstående kan det tydas att checklistan inte möjliggör eget initiativtagande då den sätter upp exakta instruktioner på vad de anställda ska göra och inte göra. Har en anställd missat en punkt i checklistan vid ett Mystery Shopping besök, tar restaurangchefen den anställde åt sidan och tillrättavisar denne. Checklistan tillåter därför endast det som står inom ramen för syftet med kontrollsysteem eftersom de anställda inte får göra några avvikelser ifrån den. Det lämnas följaktligen, inget utrymme för eget initiativtagande. De anställda får heller inget eget ansvar eftersom de inte är med och utformar checklistan, där punkter som rör deras eget beteende bestäms. Med andra ord kan checklistan ses som en kraftig avvikelse från dagens ledningsfilosofi och "Empowerment samhälle" jämte "Management by Objectives". Där huvudsaken är att nå målet, hur de anställda sen gör det, är upp till dem själva. Om ovanstående tankesätt funnits i fallföretaget skulle de anställdas enda mål vara att ge kunden bra service. Så är det följaktligen inte, utan deras mål är att, för att ge gästen god service ska de följa ledningens egna prioriterade checklista. Där det står exakt vad de anställda ska göra. De anställda som arbetat en längre tid på företaget eftersträvar i större utsträckning mer eget ansvar och eget initiativtagande än de som arbetat där en mindre period. Vilket därför kan tyda på att de som arbetat där en längre tid är mer negativa till att arbeta under en checklista eftersom det hämmar deras kreativitet. För dem kan checklistan anses förenklad och meningslös då de har lärt sig den utantill och är fullständigt insatta i sitt arbetssätt.

Undersökningen indikerar dessutom på att de anställda inte gör någonting utöver det de blir tillsagda till att göra (se bilaga 2, tabell 2). Anledningen kan vara att de anställda troligtvis får agera utöver checklistan, men att det finns en mindre benägenhet att engagera sig, eftersom det inte skulle räknas eller belönas av ledningen. Vilket har sin grund i att det endast är objektiva frågor, med ja och nej svar som kontrolleras. Ett exempel är att det bara kontrolleras

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

om den anställde gav en hälsningsfras, inte med vilken glädje den betonades med. Mot bakgrund av ovanstående kan det påpekas att det inte uppfattas vara Mystery Shopping systemet som gör att de anställda eftersträvar eget ansvar och initiativtagande ändå stannar kvar och trivs. Det är andra orsaker som de motiveras av, och därför är motivet till att de stannar kvar på företaget.

Tar vi hänsyn till Bendix (1956) och Courpasson (2006) mening om att de anställda är okritiska och fogliga till kontrollsystem kan vi uttyda en annan uppfattning om kontrollen. Där menas att de anställda vill ha anvisningar och vill känna sig förenade till företaget. De anställda som inte har arbetat en längre tid på företaget kan därför antas accepterar auktoritet från ledningen på ett mer tillmötesgående sätt. Detta eftersom de anser att checklistan kan vara en hjälp för dem att nå det som förväntas av dem. Följer de checklistan kan de uppfatta att den förebygger individuella misslyckanden åt dem. De accepterar ledningens auktoritet på villkor att ledningen avlägsnar de anställdas individuella misslyckanden, vilket checklistan med andra ord kan göra. För dem kan det viktigaste nämligen vara att komma in i organisationen och känna samhörighet, och därför accepterar de checklistan och kan därför tänkas ställa sig positiva till Mystery Shopping systemet. Med hänsyn till de anställdas ståndpunkt om huruvida de söker eget initiativtagande menar vi att de som har varit en kortare tid på företaget inte ha något emot av vara ett objekt i mängden, medan de som arbetat en längre tid på företaget inte vill vara det.

### **6.3 Hur uppfattar de anställda att kontrollen är dold?**

Det har framgått att de handelsanställdas förbund har en något negativare syn på Mystery Shopping systemet. En av anledningarna till det är att de likställer kontrollsystemet med spionage på de anställda (E-post diskussion med Haataja 2007-04-30). I intervjun med den tveksamma anställde framkom det att hon som heltidsanställd alltid gick på helspänn på grund av oro av att en Mystery Shopper alltid kunde vara på ingång. Intervjun med den oerfarna anställde visade däremot att han som deltidsanställd inte kände någon oro alls, då han inte reflekterar över att han kan bli kontrollerad i sitt dagliga arbete. I vår enkätundersökning framkom det att de som arbetat en längre tid på företaget i 28 procentenheter mer än de som arbetat där en kortare period alltid känner sig oroliga att en Mystery Shopper kan vara på ingång (se bilaga 2, tabell 4). Det framkom även att de heltidsanställda med 31 procentenheter

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

mer än de deltidsanställda har känslan av att de ständigt är kontrollerade (se bilaga 2, tabell 3). Vilket kan jämföras med syftet bakom Panopticon där kontroll av individen fungerar oavbrutet, eftersom fängelsets design gjorde att makten var synlig men okontrollerbar för den intagne. Vilket bidrog till att den intagne ständigt kände sig övervakad fast den i själva verket inte var det (jfr Bentham se Foucault 2001).

Tidigare gjorde vi en liknelse mellan Mystery Shopping systemet och ”Scientific Management” som arbetsmetoder. Dock finns det en signifikant skillnad dem emellan, vilken är att i den sistnämnda är kontrollen utanför de anställdas kännedom men i den förstnämnda är kontrollen öppen. I Mystery shopping systemet är de anställda inte medvetna om när, samt av vem de kontrolleras, och därför kan kontrollen ses som dold. Av samma skäl som de intagna i Panopticons fängelse, verkar de anställda som arbetat en längre tid under ett Mystery Shopping system uppfatta att de ständigt är kontrollerade. Som tidigare nämnts är Mystery Shopping besöken endast ”stickprovskontroller” som sker två gånger i månaden. Det är därför omöjligt för de anställda att veta om det i en speciell situation är en Mystery Shopper eller en annan gäst de serverar. På grund av att de anställda är ovetande om när kontrollen sker är de samtidigt medvetna om att de i varje ögonblick kan vara kontrollerade. På så sätt känner de anställda att kontrollen är permanent till sin verkan. Mystery Shopping systemet innebär att det inte längre är enbart ledningen som kontrollerar de anställda, utan nu kan även någon av gästerna göra det. Kontrollen har blivit så total, att de anställda aldrig kan känna sig oåtkomliga och få ansvara för deras arbetsuppgifter fria från spänningar. På grund av att det är heltidsanställda som känner så, vet de i större utsträckning att det är ”ögonblicksbilder” det handlar om. Därför anser de sig själva inte ha kontroll över situationen och kan därför antas vara anledningen till att de känner en ständig oro som gör att de inte kan slappna av i sitt dagliga arbete.

Vår enkätundersökning visade även att de personer som arbetat kortast tid på företaget var överrepresenterade med 28 procentenheter beträffande att de ansåg sig noga tänka igenom sina handlingar, i rädsla av att göra fel, i större utsträckning än de som varit en längre tid på företaget (se bilaga 2 tabell 5). Återgår vi till Panopticons syfte var det att göra de intagna ständigt medvetna om att de var iakttagna, och av detta skäl kunde makten antas fungera automatiskt (Foucault 2001). Följden blir att eftersom de anställda vet att kontrollverktyget gör dem synliga och kan straffa dem, anpassar de sitt beteende ständigt till deras makthavares önskemål (jfr Simon 1982; Courpasson 2006; Zuboff 1988).



## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

Det samma kan tänkas gälla här, ledningens avsikt är att de vill att de anställda ska bete sig enligt checklistan oavbrutet mot samtliga gäster, oavsett om de tror att det är en Mystery Shopper i restaurangen eller inte. Det kan vara anledningen till att inga antydningar alls ges till de anställda om vilken tidpunkt en Mystery Shopper förväntas infinna sig. Vilket tycks resultera i att även om de anställda inte instämmer med ledningens syfte med Mystery Shopping, söker de sig ändå till det. Detta som följd av att organisationen har kontrollverktyg som gör de anställda medvetna om att de ständigt kan vara kontrollerade. Kontrollsystemet kan bekräfta att den anställdes värderingar stämmer överens med organisationens. Således har ledningen en maktresurs, ett verktyg som tvingar de anställda att anpassa sig till organisationens mål.

Enligt enkätundersökningen visade det sig utifrån variabeln anställningstid att de som arbetat över tre år på företaget till 25 procent tycker att det känns tillgjort att möta gästen på de sätt som ledningen vill att de ska göra. Medan de som enbart har arbetat på företaget 1-6 månader tycker till 50 procent att det känns tillgjort (se bilaga 2, tabell 6). Således anser de som varit anställda på företaget en kortare tid, 25 procentenheter mer än de som varit en längre tid på företaget att sättet att möta deras gäster på känns tillgjort. Det kan ha att göra med att kontrollen kan ändra de anställdas sätt att tänka och agera. De kontrollerade börjar tänka och agera i termer som den som kontrollerar dem. Skälet är att de kontrollerade har svårt att fastställa när de är övervakade och därför anpassar de samtliga beteenden till ledningen, oavsett om de är övervakade eller inte (jfr Zuboff 1988; Martin & Freeman 2003).

Ovanstående kan innebära att de som arbetat en längre tid på företaget har tagit till sig systemet och anser därför att det inte känns tillgjort att bete sig enligt kontrollsystemets ramar. Samtidigt har de som arbetat en kortare tid inte i samma utsträckning erfarenheter om systemet och tycker därför att det känns tillgjort. Dock kan det innebära att samtliga anställda accepterar ledningens makt eftersom de kan välja att anpassa sitt beteende till deras önskemål, på grund av kännedomen om att de alltid kan bli kontrollerade. Således har de accepterat makten mot bakgrund av att de inte vill bli tillrättavisade. Bland de anställda som vi studerat kan vi därför identifiera det som teorin menar, att de kontrollerade till slut börjar tänka och agera i termer som den som kontrollerar dem. Anledningen är att de vet att de när som helst kan bli kontrollerade. En annan anledning är, som vi tidigare nämnt, att de som arbetat en

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

kortare tid på företaget, ser checklistan som en hjälpande hand och därför bortser de från att beteendet känns tillgjort.

### **Sammanfattning del 1**

Utifrån vår undersökning kan vi avläsa att majoritet av de anställda på fallföretaget anser sig förstå syftet med Mystery Shopping systemet. Dock kan det tydas att bara för att de förstår syftet behöver de inte betyda att de har samma åsikt som ledningen har om det. Vi kan dock se en skillnad beroende på hur länge de anställda ifråga har arbetat på företaget samt vilket typ av anställning de har. Beroende på anställningstiden speglar det hur påtaglig de tycker att kontrollen är. Det resulterar i att de anpassar sig till det önskade beteende frivilligt eller ofrivilligt. Dock accepteras makten av alla eftersom ledningen besitter verktyget att tillrättvisa vid avvikelse. Med detta i bakgrunden går vi vidare till att ta reda på vilka faktorer som har påverkat de anställdas uppfattning om Mystery Shopping.

## **Del II**

### **6.4 Motivation i ett orättvisande kontrollsystem?**

I vår teoridiskussion framkom det att om de anställda förstår kontrollsystemets syfte påverkar det hur de motiveras i sitt arbete (Emmanuel et al. 1995; Merchant 1985; Otley & Berry 1980). Vidare framkom det i teoridiskussionen att ledningen anser att de anställda är i behov av ett kontrollsystem för att motiveras i sitt arbete (Bobic & Davis 2003; McGregor 1960).

Frågan är om de anställdas bild av syftet överensstämmer med ledningens eller om de bara förstår syftet varför företaget har Mystery Shopping. Det är 97 procent som svarar att de förstår syftet (se bilaga 2, tabell 1) men endast 57 procent som menar att det inte ger en rättvis bild (se bilaga 2, tabell 7). Vi kan avläsa att inte alla respondenter anser att kontrollsystemet visar en rättvis bild av deras arbetsprestation. Därför menar vi att anledningen kan vara, att de anställda förstår syftet behöver det inte betyda att de motiveras av det. Att de som arbetat en kortare tid är mer positiva till kontrollsystemet kan förklaras av tidigare resonemang att de motiveras av de riktlinjer som checklistan ger.

Den oerfarna anställda förklarade att han förstår syftet med Mystery Shopping och tycker att det ger en rättvis bild av hans arbetsprestation. Han har själv inte arbetat när en Mystery Shopper varit på besök och har därför inte fått någon bedömning av sin arbetsinsats. (Intervju

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

2007-05-14). Den tveksamma anställda berättade att även om hon förstår syftet, och att hon anser att kontrollsystemet är av en god avsikt, tycker hon inte att det alltid visar en rättvis bild av hennes arbetsprestation (Intervju 2007-05-14). Hon menar att det beror på att det finns punkter på checklistan som hon själv inte kan påverka som tas med i bedömningen. John Haataja menar i likhet med den tveksamma anställda att systemet kan spegla en orättvis bedömning på grund av de faktorer som de anställda inte kan påverka (E-post diskussion 2007-04-30). Bitner et al. (1994) menar att även om de anställda förstår syftet med kontrollsystemet och tycker att det är bra, finns det hinder som bristande information och ineffektiva kontrollsystem som skapar en frustration och hämmar motivationen hos de anställda.

Utifrån uttalandena från ovanstående tyder det på att orsaken till att de anställda anser systemet spegla en orättvis bild beror på att bedömningsgrunden inte är rättvis. På grund av att det finns faktorer som de anställda inte själva kan påverka skapas en frustration istället för motivation till kontrollsystemet. Vi ser även att en frustration kan uppstå bland de anställda eftersom de inte ser möjligheten att göra bra ifrån sig fastän de vill. Det leder till att de inte kan prestera lika bra eftersom de vill men saknar verktygen för att göra det. Ledningen förväntar att de anställda ska följa kontrollsystemets checklista för att de ska kunna göra ett bra arbete. Men de som inte anser att checklistan motiverar och som menar att kontrollsystemet speglar en orättvis bild får en mer negativ uppfattning till Mystery Shopping systemet. Att majoriteten av de som arbetat en kortare tid på företaget svarade att kontrollsystemet ger en rättvis bild kan tyda på, utifrån den oerfarna anställdes intervju, att de inte varit med om Mystery Shopping besök tidigare. Vidare utifrån den oerfarna anställdes uttalande tyder det på att han har en positiv inställning till kontrollsystemet fastän han inte har tillräckligt med information om kontrollsystemets innehåll. I sammanhanget saknas de tidigare erfarenheterna och reflektionerna kring kontrollsystemet i de anställdas bedömning om det speglar en rättvis bild av deras arbetsprestation. Då vi tidigare konstaterat att de som arbetat en kortare tid söker sig till riktlinjer och trygghet kan det förklaras att de anställda godtar ledningens syfte med kontrollsystemet. Det kan tänkas att den deltidsanställda inte reflekterar över syftet eftersom han inte har tillräcklig förståelse för systemet. Förståelsen grundas i att han inte har tidigare situationer att reflektera över.

Utifrån enkätundersökningen kan vi även avläsa att över lag är 82 procent av de anställda positivt inställda till att arbeta (se bilaga 2, tabell 9). Vid frågan om det är ett tillfälligt jobb

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

för att tjäna pengar avviker gruppen anställd 1-6 månader mest eftersom de svarade till 83 procent att det är ett tillfälligt arbete för dem. I gruppen anställd över 3 år är det bara 25 procent som svarade att det är ett tillfälligt arbete (se bilaga 2, tabell 12). I likhet med Vroom (1964) menar Bitner et al. (1994) att de anställdas motivation baseras på vilka förväntningar de har för sitt arbete. Hon menar att de anställda har en vilja att prestera bra eftersom de motiveras av arbetet (Bitner et al. 1994).

Majoriteten av de anställda har en positiv inställning till arbetet men eftersom det uppstår hinder kan de inte göra sitt bästa vilket leder till att de blir frustrerade. Vi menar att frustrationen som uppstår är en bidragande orsak som sänker de anställdas förväntningar. De som har varit en längre tid på företaget är mer negativa eftersom kontrollsystemet påverkar deras motivation negativt. Vilket påverkas av deras tidigare erfarenheter och reflekterade åsikter om Mystery Shopping besöken. De ser på systemet som en känsla av trötthet och besvikelse då de inte ser möjligheten att uppnå vissa mål, på grund av de faktorer som de själva inte kan påverka. Tidigare erfarenheter och reflektioner från tidigare besök påverkar hur de anställda uppfattar kontrollsystemet vilket leder till att deras bild av syftet inte överensstämmer med ledningens. Det menas inte att de anställda inte har förståelse för syftet med systemet, de menar att de har full förståelse men dock inte är eniga med ledningen om det.

De som arbetat en längre tid på företaget motiveras av arbetet eftersom de över lag har en positiv inställning till arbetet och inte ser det som tillfälligt. Däremot påverkar kontrollsystemet deras motivation negativt eftersom de menar att det ger en orättvis bild av deras arbetsprestation. Motivationen ligger i arbetet vilket ett Mystery Shopping system hämmar. De som har arbetat i företaget en kortare tid har även dem en positiv inställning till arbetet men ser bara arbetet som tillfälligt. De kan se kontrollsystemet som en hjälp i arbetet och som en motivationsfaktor. Nu har vi sett antydningar på att inte alla anställda motiveras av systemet, vidare är det därför intressant att se om de anställda anser sig vara förtrodda av ledningen och om de uppfattar att det är bristande förtroende som är anledningen till kontrollen.

## **6.5 Förtroende och kontrollsystem, två konkurrenter?**

Det finns olika företeelser som påverkar de anställdas uppfattning om ledningens förtroende för dem. Veronica B. Karlsson menar att Mystery Shopper systemet används för att förebygga att de anställda blir ”hemmablinda” och därför inte själva kan upptäcka avvikelser från checklistan (Intervju 2007-04-25). Med andra ord sker kontrollen inte för att ledningen anser att de anställda exempelvis inte har rätt motiv till arbetet. Mayer et al. (1995) menar att ledningen måste ha intrycket av att de anställda har skicklighet, välvilja och integritet för att de ska ha ett förtroende för dem. Vidare menar Mayer et al. (1995) och Nooteboom (2002) att förtroende och kontroll motsäger varandra. John Haataja betraktar, som ovan nämnt, Mystery Shopping som en form av spioneri på de anställda (E-post diskussion 2007-04-30). Vi tyder det som att även han anser att förtroende och kontroll inte samstämmer. Han anser inte att ledningen har förtroende för de anställda och därför spionerar de på dem. Uppmärksammar vi de anställda i vår enkätundersökning kan vi se att de över lag uppfattar att ledningen anser att de har de egenskaper som behövs vid ett förtroende (se bilaga 2, tabell 13-15). De uppfattar att ledningen anser att de är skickliga i sitt arbete, har rätt vilja till att arbeta samt att de är eniga om hur arbetet ska genomföras.

Utifrån de ovanstående kombinerade syn på kontroll och förtroende är det inte enbart vilka egenskaper som de anställda har eller inte har som medför att ledningen använder Mystery Shopping system. Ledningens upplevda risk kan även härstamma från att de anser att de anställda oavsiktligt kan göra fel, det kan därmed bli ett felaktigt omedvetet beteende från de anställdas sida. Det kan således tyda på att det förtroende som de anställda känner från ledningen syftar till deras egenskaper. De anställda har på så sätt, enligt dem själva, lyckats visa ledningen att de har rätt bild och motiv till att arbeta. Vi menar dock inte att vi avvisar att förtroende och kontroll är konkurrerande meningar från ledningens sida. Det vi däremot syftar till är att utifrån vår enkätundersökning får vi indikationen att de anställda inte uppfattar att kontrollsystemet har en negativ effekt på förtroendet för dem. Med andra ord tror de anställda inte att ledningen kontrollerar dem på grund av att de inte litar på dem. Detta eftersom den risk som ledningen kan uppleva inte enbart kopplas till de anställdas egenskaper, även de anställdas omedvetna beteenden påverkar förtroendet från ledningen.

Det är som nämnts en majoritet av de anställda som anser sig vara förtrodda av deras ledning. Den fråga som vi dock ser avvikelser ifrån är hur de anställda uppfattar att ledningen ser på

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

tidigare situationer. På frågan om de anställda uppfattar att deras ledning anser att de någon gång under sin tid på arbetet presterat dåligt, svarade ingen i variabeln anställningstid i gruppen 1-6 månader *Nej*. De som arbetat över 3 år svarade däremot *Nej* med 17 procent. Respondenterna i variabeln anställningstid har över lag svarat *Nej* med 9 procent, (se bilaga 2, tabell 16). Ovanstående kan indikera på att gruppen som varit anställd längst reflekterar mer över Mystery Shopping systemet. Tidigare situationer mellan parterna torde påverka ledningens förtroende för de anställda. Om dessa situationer varit positiva ökar oftast förtroendet från ledningen, men däremot minskar det om resultat varit negativt (jfr Mayer et al. 1995; Gambetta 2000).

Mot bakgrund av detta menar vi att beroende på hur de anställda presterat i tidigare situationer påverkar det även deras uppfattning om ledningens förtroende för dem. De som varit anställda längst är redan införstådda med hur deras arbete går till och ser, som tidigare nämnts, inte längre någon hjälp med systemet. Gruppens uppfattning kan visa indikationer på att de anställda som arbetat en längre tid har utsätts för fler Mystery Shopper besök, och därför har haft fler tillfällen att begå misstag. Utifrån ovanstående resonemang menar vi att de anställda som exempelvis har varit på samtal med ledningen och blivit tillrättavisade under dessa samtal fortfarande har det i åtanke. Även om ledningen har gått vidare och inte tänker på dessa tidigare avvikelser vid kontrollen menar vi att de anställda kan ha den uppfattningen. Det gör att de anställdas uppfattning om ledningens förtroende för dem blir mer negativt, de känner sig inte förtrodda i lika stor utsträckning som de övriga grupperna i variabeln. Enkätundersökningen ger således antydningar på att ju längre individer varit anställda på företaget desto mindre uppfattar de att deras arbetsgivare anser att de utfört ett bra arbete under deras tid på företaget. Vidare leder det till att den grupp som varit anställd längst uppfattar ledningens förtroende för dem som mindre än de övriga grupperna.

Det finns ett tydligt uttalande om vad ett Mystery Shopping system ska nyttjas till (Intervju med Karlsson 2007-04-25). Det behöver dock inte vara något som alla företagsledningar är eniga om då det finns de som missbrukar systemet. Ledningen kan på så sätt ha andra motiv med systemet än vad denne uttalar (Haataja e-post diskussion 2007-04-30). De anställda måste känna till att det finns en välvilja hos ledningen att göra något för dem för att de anställda ska känna förtroende för ledningen (jfr Mayer et al. 1995; Gambetta 2000).

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

Mot bakgrund av ovanstående diskussion menar vi att det finns ett tydligt syfte med Mystery Shopping system. Som vi tidigare konstaterat förstår de anställda syftet med Mystery Shopping. Men bara för att de förstår det uttalade syftet behöver det inte betyda att deras ledning har samma motiv som kontrollsystemets uttalade syfte. Vi menar därför att respondenternas uppfattning om ledningens förtroende för dem inte alltid behöver vara en korrekt uppfattning. Detta eftersom ledningen kan ha egennyttiga motiv som missgynnar de anställda som inte lyst igenom, vilket gjort att de anställda inte uppfattat det. Bara för att de anställda känner sig förtrodda av ledningen betyder inte det att de själva har ett förtroende för ledningen.

### **6.6 De anställdas förtroende för ledningen**

Gambetta (2000) syftar till att en relation fungerar mest fördelaktigt med ett ömsesidigt förtroende mellan parterna. Veronica B. Karlsson menar att de anställda kan vara negativa mot Mystery Shopping system om de inte har ett förtroende för ledningen (Intervju 2007-04-25). För att de anställda ska ha förtroende för ledningen måste det dock finnas en vilja hos dem att ge förtroende och den risk det innebär (jfr Mayer et al. 1995). Vi ämnar därför vända på tidigare resonemang, och det blir de anställdas förtroende för ledningen som står i fokus. Som tidigare konstaterats är det en majoritet av de anställda som anser att de förstår syftet med Mystery Shopping systemet. Som tidigare nämnts menar den tveksamma anställda dock att systemet inte alltid ger en rättvis bild eftersom det finns punkter på checklistan de inte kan påverka (Intervju 2007-05-14). Vidare menar även John Haataja att Mystery Shopping systemet inte ger en rättvis bild av de anställdas arbete eftersom Mystery Shoppers bara ser ögonblicksbilder, den enda som kan ge en rättvis kontrollering är den som är på arbetet hela tiden (E-post diskussion 2007-04-30).

Utifrån ovanståendes åsikter kan vi se skiljaktigheter mellan de olika parterna, det visar på att de från ledningens sida ser fördelar med Mystery Shopping systemet men de som svarar för de anställdas sida inte är lika positiva. Det är en relativt jämn fördelning mellan enkätrespondenterna om de anser att Mystery Shopping ger en rättvis bild av deras prestation eller inte (se bilaga 2, tabell 7). Det kan således tyda på att de anställda inte alltid har förtroende för kontrollsystemet och vidare heller inte för ledningen eftersom det är dem som står bakom kontrollsystemet. Om de anställda uppfattar att ledningen bedömer dem utifrån

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

obefogade grunder kopplar vi det till att ledningen inte ser till de anställdas faktiska prestation. Är de anställda dessutom medvetna om det bör det medföra att de inte har förtroende för ledningen.

Vi menar dock att kontrollen inte är frivillig och därför finns det inte alltid en vilja för de anställda att ta risken att lita på ledningen. Den risk som vi följaktligen har sett för de anställda är att information som samlats in under ett Mystery Shopping besök kan användas på ett felaktigt sätt av ledningen. Vilket kan medföra att de anställda känner sig kränkta. Vi kan dock inte ovillkorligt fastställa att de anställda uppfattar det så, eftersom vi sett att det finns en skiftande uppfattning om att Mystery Shopping ger en orättvis bild. Konsekvensen av ovanstående resonemang tyder dock på att en stor del av de anställda inte har ett starkt förtroende för ledningen och således heller inte för Mystery Shopping systemet och dess hantering av information.

### **6.7 Kontroll över information som samlas in?**

För att de anställda ska kunna skydda sig själva måste de försäkra sig om att de personer som har information om dem, och endast de personerna, har tillgång till den informationen i rätt sammanhang. Vidare kan de anställda endast ha personlig integritet om de har kontroll över den information andra har om dem (jfr Tavani & Moor 2001, Moor 1997). När ledningen på fallföretaget får resultatet från ett Mystery Shopping besök redovisar de det för samtliga anställda på företaget, därefter sätts resultatet upp i deras personalområde så att alla anställda kan gå dit och titta på resultatlistan (E-post diskussion med fallföretaget 2007-04-25; Intervju med anställd 1 2007-05-14). I intervjuerna med de två anställda visade det sig att de inte berör dem nämnvärt att deras kollegor lätt kan få reda på att de fått ett dåligt resultat vid ett besök, även fast de var medvetna om att alla kan ta del av resultatet (Intervju med anställd 1 & 2 2007-05-14).

Mot bakgrund av detta kan vi påstå att när det gäller de anställdas personliga integritet i samband med Mystery Shopping systemet handlar det om hur information som samlas in om de anställda behandlas, samt att de anställda har kontroll över den information som samlats in om dem. Vi kan tyda att det är svårt för individen att skydda sig själv från att andra tar del av information om dem. Anledningen är eftersom det är en stor restaurang, med många människor i rörelse, är det svårt för de anställda att försäkra sig om att ingen som inte arbetar



## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

på företaget kan se resultatlistan, då den sitter öppet i personalområdet. Eftersom det arbetar relativt många personer på restaurangen, i olika skift är det även svårt för de anställda att veta exakt vem som har läst resultatlistan. Därför har de anställda inte kontroll över informationen om dem som är tillgänglig för andra och således blir informationen inte privat. Vilket inte möjliggör personlig integritet för de anställda. Trots det verkade det inte som att de anställda hade något emot att andra kan ta del av information om dem.

Som vi tidigare nämnt i vår teoridiskussion finns det tre sätt som kan göra att obehöriga inte får tillgång till information om den anställde. För det första genom *sekretess*, där ingen har tillgång till information som samlats in. För det andra genom *anonymitet* där ingen väcker intresse för den anställde och genom *avskildhet* där ingen har fysisk tillgång till information om den (jfr Gavison 1980, se DeCew 2002). Som tidigare nämnts måste Mystery Shoppers skriva under ett sekretessavtal som innebär att de inte får delge några uppgifter om de anställda, som samlats in under ett besök till någon utomstående (Intervju med Karlsson 2007-04-25). Även om den tveksamma anställde inte nämnvärt blev berörd av att de övriga anställda kan få reda på att det var hon som haft ett dåligt resultat, reagerade hon ändå på att rapporterna inte var anonyma (Intervju 2007-05-14).

Eftersom Mystery Shoppers skriver under ett sekretessavtal innebär det att den inte har rätt att redovisa resultatet för någon annan än för dem det berör. Det innebär att de enda som får ta del av resultatet är ledningen på företaget där kontrollen utförs. Däremot skriver inte ledningen något sekretessavtal och den kan därför lämna vidare informationen till någon annan, så att den kan hamna i fel händer. De anställda har dock ingen uttalad åsikt om att informationen som samlats in vid ett kontrollbesök skulle göra intrång på deras integritet. Vilket också grundas i som ovan nämnts att de anställda inte nämnvärt berörs av att informationen om dem varken är anonym eller avskild, och de har därför inga problem med att dela med sig av information som samlats in om dem. De som eventuellt kan uppfatta att systemet kan göra intrång på den personliga integriteten är de som arbetat en längre tid på företaget. Detta eftersom vi tidigare nämnt att gruppen i större utsträckning än övriga respondentgrupper anser att systemet är missvisande. Detta på grund av att resultatet av deras presentation påverkas av yttre faktorer de inte kan rå för. Det kan därför tänkas att det är den här gruppen som i störst utsträckning skulle ta illa vid sig, om enligt dem, obefogad kritik om dem redovisas för samtliga anställda. Och eftersom kontrollen inte är anonym kan de anställdas kollegor ta del av den obefogade kritiken som redovisats om dem. Det faller sig

därför naturligt att det är den positiva informationen som de anställda endast vill att andra ska ta del av, och att den negativa kan kännas privat.

## **6.8 Intrång på den personliga integriteten?**

Enbart vetskapen om att någon annan har personlig information om de anställda kan få dem att känna sig kränkta av många olika skäl (jfr Hartman 2001). Vilket dock påverkas av vilken typ av information det gäller och vad den ska användas till. Vid vissa situationer kan de anställda vilja ha total integritet, men i vissa fall kan de till och med kräva att de får dela med sig av information om dem själva (Westin 2003). John Haataja på Svenska handelsanställdas förbund menar att systemet inkräktar på integriteten hos de anställda eftersom han vet att det finns en oro bland deras medlemmar om att ledningen ska använda informationen på fel sätt, det vill säga att den till exempel ska ligga till grund för uppsägningar. Veronica B. Karlsson menar i gengäld att vet de anställda syftet med kontrollen gör kontrollsystemet inte intrång på deras integritet. Under intervjun med både den tveksamma och den oerfarna anställda, visade det sig att båda uppfattar att redovisningen av informationen går till på ett korrekt sätt (Intervju 2007-05-14).

Eftersom de anställda i förväg vet att resultaten från besöken sätts upp i ett gemensamt utrymme, där samtliga anställda kan ta del av informationen tyder det på att det inte blir en överraskning för dem när resultatet väl sätts upp. Själva syftet med kontrollen är att information om de anställda ska samlas in, för att resultaten ska kunna redovisas och att de anställda ska få feedback på deras arbetsprestation. Eftersom alla tydligt förstår syftet med kontrollsystemet, samt att de vet vad informationen ska användas till kan det tyda på att de inte känner sig kränkta av att någon annan har information om dem. Eftersom de anställda även anser att redovisningen går till på rätt sätt kan det antas att de anser att ledningen inte har något att vinna på att inte redovisa resultatet utifall någon presterat dåligt. Av den anledningen anser de inte att ledningen hemlighåller någon information om dem som de inte får reda på. Informationen uppfattas därför inte av de anställda som att det inkräktar på deras personliga integritet eftersom de vet vilken typ av information som samlas in om dem och vad den ska användas till. Detta eftersom de anser att informationen alltid redovisas för dem. Vilket kan antyda på att de anställda därför inte ser att information används på ett olämpligt sätt. Som vi tidigare nämnt kan det tydas att de nyanställda ser Mystery Shopping kontrollen som en hjälp för dem att kvalitetssäkra sin egen tjänst. Därför är en bidragande orsak till att de inte

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

uppfattar systemet som negativt att det kan förebygga individuella misslyckanden. Vi menar att de nyanställda faktiskt vill att andra ska samla in och ta del av information om dem, så att den på så sätt kan få bekräftelse om hur de utfört sitt arbete.

Utifrån intervjun visade det sig att den oerfarna anställde i större utsträckning än den tveksamma anställde inte känner att systemet gör intrång på hans personliga integritet. Han kunde dock inte förklara varför han inte tycker att det gör det. Anledningen kan vara att han inte är helt medveten om hur resultatet hanteras, då han själv inte varit utsatt för en kontroll. Därför vet han inte hur han skulle reagera på informationen som samlats in under ett besök, samt hur sättet den informationen använts på. På så vis kan han heller inte veta om han egentligen känner att hans personliga integritet kränks.

Utifrån vår undersökning kan vi inte avläsa att de anställda i större utsträckning uppfattar Mystery Shopping systemet som negativt på grund av att det skulle inkräkta på den personliga integriteten. De anställda känner därför inte att det är påfrestande att andra har information om dem eftersom de vet syftet till varför informationen samlas in och känner sig därför veta att den används på rätt sätt. Det behöver dock inte innebära att de anställda uppfattar Mystery Shopping systemet positivt då vi tidigare kommit fram till att systemet uppfattas negativt på grund av andra orsaker. Vi kan dock tyda att de anställda inte tycker att Mystery Shopping systemet inkräktar på deras personliga integritet, och därför inte är en anledning till deras eventuella negativa uppfattning.

### **Sammanfattning av analysen**

Vi anser oss nu fått tillräckligt förståelse för kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping för att avslutningsvis kunna beskriva tre bidragande orsaker till varför de anställda uppfattar kontrollen på ett särskilt sätt, vilka är *förståelse för syftet, motivationsgrunder och tidigare situationer*. Dessa orsaker är invävd och presenteras i uppsatsens genomgående teman, som avslutningsvis lyfts fram och sammanfattas till 1) *Checklistans roll*, 2) *Mystery Shopping kan hämma motivationen*, 3) *Förtroende finns där* samt 4) *Hotet mot den personliga integriteten*.

## **7. Avslutande del**

---

*Efter att ha analyserat det insamlade materialet har uppsatsen nu kommit fram till att besvara dess syfte. Syftet är att studera hur de anställda uppfattar kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping samt varför de uppfattar systemet på detta sätt. För att ge läsaren en tydlig överblick presenteras avslutningsvis två olika uppfattningar, en positiv och en negativ, utifrån uppsatsen fyra teman.*

---

### **7.1 Slutsats**

Utifrån vår analys kan vi urskilja två olika uppfattningar hos de anställda gällande Mystery Shopping systemet. Resultatet visar att dessa uppfattningar påverkas av de anställdas *förståelse för syftet, motivationsgrunder och tidigare situationer*. Det tänkvärda vi har kommit fram till är att de som har arbetat en längre tid på företaget och är mer införstådda med kontrollens syfte, uppfattar systemet mer negativt. Däremot uppfattar de som har arbetat en kortare tid och inte är lika införstådda med kontrollens syfte ändå systemet positivt. Ovanstående påstående motsätter den vanliga uppfattningen vi mött innan studiens början, men som under studiens gång visat sig innehålla en djupare sanning. Nedan följer ytterligare ett par beaktansvärda slutsatser utifrån uppsatsens teman. Den första slutsatsen, *Kontroll* besvarar vår första frågeställning, *hur*, och de övriga temana, *Motivation, Förtroende och Personlig integritet* besvarar vår andra frågeställning, *varför*.

### **1. Hur uppfattar de anställda kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping?**

#### **Checklistans roll**

I vår studie har det framkommit att de som har arbetat en kortare tid på företaget ställer sig positiva till Mystery Shopping systemet. Anledningen till deras uppfattning är att checklistan skapar trygghet för dem, genom att de accepterar ledningens auktoritet och följer checklistan förebyggande egna misslyckanden för de anställda. De reflekterar inte över att kontrollen är dold och således ser de sig heller inte som ett objekt, som bedöms i ett jämförelsesystem. De som har arbetat på företaget en längre period uppfattar däremot Mystery Shopping systemet mer negativt. En förklaring är att de känner sig styrda av ledningen, för att den väljer att rikta kontrollen på vissa saker de anställda själva inte kan påverka. Orsaken till uppfattningen är att de på grund av tidigare besök, i högre grad, reflekterar över kontrollen. Den dolda kontrollen

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

blir därför mer påtaglig eftersom de själva inte har kontroll över situationen, vilket gör att de känner obehag och ställer sig kritiska till systemet.

### **2. Vad påverkar de anställdas uppfattning om kvalitetssäkringssystemet Mystery Shopping?**

#### **Mystery Shopping kan hämma motivationen**

De som har arbetat en kortare tid på företaget ser endast arbetet som tillfälligt för att tjäna pengar. De motiveras inte av arbetet men eftersom checklistan ses som en hjälp, motiveras de av Mystery Shopping. På så sätt uppfattar de Mystery Shopping systemet som positivt. Ser vi till dem som arbetat en längre tid på företaget är de däremot motiverade av arbetet. De förstår syftet med Mystery Shopping systemet men eftersträvar i högre grad eget initiativtagande och ansvar, vilket checklistan inte möjliggör. De känner därför att systemet begränsar dem och hämmar deras kreativitet. Vidare tycker de att Mystery Shopping systemet ger en orättvis bedömning av deras prestation eftersom de av tidigare erfarenheter anser att de har bedömts utifrån faktorer de själva inte kunnat påverka. Det har skapat en frustration och en känsla av resignation hos de anställda vilket gör att de inte motiveras av Mystery Shopping systemet och således ställer de sig negativa till det.

#### **Förtroendet finns trots Mystery Shopping**

Vi argumenterar i analysen för att de anställda känner sig förtrodda av ledningen. Om de anställda vet att de gör ett bra arbete uppfattar de därför inte att kontrollen sker på grund av bristande förtroende för dem. Vi kan däremot se att de som har arbetat en längre tid på företaget känner mindre förtroende för ledningen. Anledningen är att kontrollen inte är frivillig för de anställda och blir således ett tvång. Av det skälet finns det inget utrymme för den vilja som krävs för ett förtroende. Finns det inget förtroende blir det ett risktagande för de anställda eftersom de inte kan försäkra sig om att de blir bedömda på ett, enligt dem, korrekt sätt och således uppfattas Mystery Shopping systemet negativt.

#### **Hotet mot den personliga integriteten**

Det har å ena sidan genom vår studie framkommit att de som har arbetat en kortare period på företaget faktiskt vill att ledningen samlar in och tar del av information om dem. På så sätt får de bekräftelse om hur de utför sitt arbete, och eftersom de har förståelse för varför informationen samlas in tycker de inte att Mystery Shopping systemet gör intrång på deras

personliga integritet och uppfattar det således positivt. Å andra sidan har det framkommit att de som har arbetat en längre tid på företaget inte anser att de har kontroll över den information som samlas in om dem. Anledningen är att de anser att systemet ger en bedömning utifrån faktorer de själva inte har kontroll över. Följaktligen vet de inte vilken information som samlats in om dem. På grund av att informationen inte är anonym, känner de olust över att andra har tillgång till, enligt dem, obefogad information om dem. Därför ställer de sig negativa till systemet då de anser att det gör intrång på deras personliga integritet.

## **7.2 Författarnas reflektion och slutord**

Efter att du som läsare tagit dig igenom uppsatsen vill vi utnyttja tillfället att göra en reflektion av ovanstående information. De undersökningar som ligger i grund för vår uppsats medför en del begränsningar som vi skulle vilja uppmärksamma. Eftersom vår undersökning fångar den generella uppfattningen ökar risken för att få förenklade grupperingar av de anställda. Vi tar dock hänsyn till att alla anställda i varje variabel i allmänhet inte tycker likadant, och vår mening är således inte kategorisera dessa. Vidare var det inte möjligt att genomföra ett Chi-två test med våra enkätresultat eftersom vårt begränsade urval inte kunde möjliggöra det (jfr Ejlertsson 1996). Vi menar att få fram signifikansen mellan variablerna hade styrkt enkätundersökningens validitet ytterligare.

## **7.3 Förslag till vidare forskning**

Under denna avslutande rubrik vill vi ge förslag på vidare forskning utifrån vår studie. Vi har studerat en generell bild av hur de anställda uppfattar Mystery Shopping, det är därför intressant att gå djupare in i ämnet och se vilka bakomliggande faktorer som finns till deras uppfattning. Det skulle således kräva djupare kvalitativa undersökningar som vidare inte varit vår avsikt att genomföra. Vi menar att få en djupare kunskap om de anställdas uppfattning skulle innebära en ännu bättre personalhantering från ledningens sida. Eftersom de anställda är en av de viktigaste resurserna i ett företag menar vi att deras uppfattning inte ska försummas. Därför är det intressant att se hur en företagsledning kan nyttja informationen om de anställdas uppfattning om Mystery Shopping för att skapa sig en bättre företagskultur.

## *Hur uppfattar de anställda Mystery Shopping systemet?*

Vidare är det svårt att utifrån uppsatsen resultatet ta ställning till Mystery Shopping om det är rätt eller fel, vilket heller inte varit vår avsikt. Om det är etiskt rätt att kontrollera de anställda utan deras vetskap hade därför varit en intressant fråga att undersöka.

## Källförteckning

### Böcker

Anthony, Robert N. (1965). *Planning and Control Systems: A framework for Analysis*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Bergmash, Mikael. & Strid, Mats. (2004). *Energitjänster på en avreglerad marknad – För en effektivare energianvändning*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Courpasson, David. (2006). *Soft Constraint- Liberal Organisations and Domination*. Köpenhamn: Liber & Copenhagen Business School Press.

Dahmström, Karin. (2005). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Eljertsson, Göran. (1996) *Enkäten i praktiken. En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Eksell, Jörgen. ”Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning.” i Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (2005). *Servicemötet- multidisciplinära öppningar*. Sid. 11-31 Malmö: Liber Ekonomi.

Emmanuel, Clive. Merchant, Kenneth A. Otley, David. (1995). *Reading in Accounting for Management Control*. London: Chapman & Hall.

Flaa, Paul. Hofoss, Dag. Homler-Hoven, Finn. Medhus, Thorstein. Rønning, Rolf. (1998) *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Foucault, Michel. (2001). *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv Förlag.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur.

Karlsson. B, Veronica & Horbec, Kristina. (2005). *Measuring Management and the Moment of Truth*. Zagreb: Heraklea d.o.o.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.

McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.

Merchant Kenneth A (1985). *Control in Business Organizations*, Ballinger Publishing Company; Cambridge

Mossberg, Lena. (2003). *Att skapa en upplevelse – från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur.



## Källförteckning

- Nooteboom, Bart. (2002). *Trust*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Otley, D.T. & Berry, A.J. (1980) Control, organization and accounting i Emmanuel, Clive. & Otley, David. (1995) *Readings in Accounting for Management Control*, 2:a upplagan. Chapman & Hall; London
- Perrow, Charles. (1986). *Complex Organisations – A Critical Essay*. 2:a upplagan. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Rapp, Berigger. & Thorstenson, Anders. (1994). *Vem skall ta risken?* Lund: Studentlitteratur.
- Rienecker, Lottie. & Jörgensen, Peter Stray. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber.
- Stucker, Cathy. (2005). *The Mystery Shopper's Manual*. Sugarland (Texas): Special Interest Publishing
- Svingstedt, Anette. (2005). ”Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektion.” i Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (2005) *Servicemötet - multidisciplinära öppningar*. Sid. 37-46 Malmö: Liber Ekonomi.
- Trost, Jan. (1997). *Kvalitativa intervjuer*, 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Westrup, Ulrika. Eldh, Christer. Sjöbeck, Karin. (2005). *Skrivhandboken – vägledning i att skriva vetenskapliga texter*.
- Wilson, Fiona. (2003). *Organisation, arbete och ledning*. Malmö: Liber.
- Zuboff, Shoshana. (1988). *In the age of the smart machine – the future of work and power*. USA: Basic Book, Inc.

### Artiklar

- Bendix, Reinhard. (1956). Working and Authority in Industry. *American Sociological Review*. Vol. 21 Nr. 6 Sid. 789-791
- Berta, Dina. (2000). It's no mystery: Secret shoppers can improve service. *Nation's Restaurant News*, Vol. 34 Nr. 45 Sid. 14-16
- Bitner, Mary J, Bernard H Booms, Lois A Mohr (1994) Critical service encounters: The employee's viewpoint, *Journal of Marketing*, Vol. 58 Nr. 4
- Bobic, Michael P & Davis, William Eric (2003). A kind word for Theory X: or why so many newfangled management techniques quickly fail, *Journal of Public Administration Research and Theory*: J-PART, vol. 13 nr. 3 Sid. 239-262

## Källförteckning

Dasgupta, Partha (2000). 'Trust as a Commodity', in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 4, Sid. 49-72.

Fried, Charles. (1968). Privacy. *The Yale Law Journal*, Vol. 77 No. 3 Sid. 475-493

Gambetta, Diego. (2000). Can we Trust Trust? *Department of Sociology*, University of Oxford. Kap. 13 Sid. 213-237.

Gavison, Ruth. (1980). Privacy and the limits of law. *Yale Law Journal*, Vol. 89 Sid. 421-471

Greenwood, Ronald. (1981). Management by Objectiv: as developed by Peter Drucker, assisted by Harold S. *The Academy of Management Review*. Vol. 6 Nr. 2 Sid. 225-231

Hartman, Laura, P. (2001). Technology and ethics: Privacy in the workplace. *Business and Society Review*. Vol. 106 Nr. 1 Sid. 1-27

Kärrby, Ida. (2006). Shoppingspioner – Smygvägen till bättre affärer. *Entreprenör*, Nr 1 Sid. 32-35

Lindquist, Hans. & Persson Jan, E. (1997). *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter: en analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*. Lund: utgiven av författarna.

Locander, William, B. & Luechauer, David, L. (2005). The Leadership Equation. *Marketing management*. vol. 14 nr. 5 sid. 42-44

Martin, Kirsten. & Freeman, Edward, R. (2003). Some Problems with Employee Monitoring. *Journal of Business Ethics*. Vol. 43 Nr. 4 Sid. 353-361

Mayer, Roger. Schoorman, David. Davis, James, H. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. *Total Quality Management*. Vol. 20 Nr. 3 Sid. 709-734

Mayer, Roger. Schoorman, David. Davis, James, H. (2007) An integrative model of organisational trust: Past Present and Future. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 32 Nr. 2 Sid. 344-354

Morris Michael H, Allen Jeffrey, Schindehutte Minet, Avila Ramon (2006). Balanced Management Control Systems as a mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management Issue*. Vol. 18 Nr. 4 Sid. 468-493

Moor, James, H. (1997). Towards a Theory of Privacy in the Information Age. *Computers and Society*. Vol. 27 Nr. 3 Sid. 27-32

Paswan, Audhesh, K. Pelton, Lou, E. True, Sheb, L. (2005). Perceived managerial sincerity, feedback-seeking orientation and motivation among front-line employees of a service organizatio. *The Journal of Services Marketing*. Vol.19 Nr. 1 Sid. 3-12

Reiman, Jeffrey. H. (1995). Driving to the Panopticon: A Philosophical Exploration of the Risks to Privacy Posed by the Highway Technology of the Future. *Computer and High Technology Law Journal*. Ed.

## Källförteckning

Simon, Herbert A. (1982). *Behavioral Economics and Business Organization, Models of bounded Rationality*. Cambridge, The MIT Press Ltd. Vol. 2 Part. 1

Simons, Robert. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, Vol. 73 Nr. 2 Sid. 80-89

Tavani, Herman T. & Moor, James H. (2001) Privacy Protection, Control of Information and Privacy-Enhancing Technologies. *Computer and Society*, Vol. 29 Nr. 4 Sid. 11-19

Westin, F, Alan. (2003) Social an Political Dimensions of Privacy. *Journal of the Social Issues*, Vol. 59. Nr 2 Sid. 431-453.

### Övriga källor

DeCew, Judith. (2006). *Privacy* Stanford Encyclopedia of Philosophy  
<http://plato.stanford.edu/entries/privacy/> 2007-05-01

Advisory Guidelines for Mystery Shopping in Europe: September 2003  
[http://www.betterbusiness.se/pdf/MSPA\\_guidelines.pdf](http://www.betterbusiness.se/pdf/MSPA_guidelines.pdf))

<http://www.ne.se>, se makt, motivation, integritet 2007-04-28, 2007-04-30, 2007-05-01

### Litteraturlitabaser

[www.lub.lu.se](http://www.lub.lu.se)

[www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com)

### Intervjuer och E-post diskussioner

2007-04-25 Intervju med Veronica B. Karlsson

2007-04-25 E-post diskussion med Fallföretaget

2007-04-30 E-post diskussion med John Haataja

2007-05-14 Intervju med Anställd 1 (den Tveksamma Anställd)

2007-05-14 Intervju med Anställd 2 (den Oerfarna Anställd)

# Bilaga

## Bilaga 1. Enkät

Mystery Shopper är när en kontrollant utger sig för att vara kund och bedömer din service.

Ålder: \_\_\_\_\_

Kön:           Man           Kvinna

Antal månaders anställning: \_\_\_\_\_

**DU KOMMER ATT VARA HELT ANONYM I DINA SVAR!**

**4 = Instämmer helt. 1 = Instämmer inte alls.  
(Ringa in det alternativ som du anser är bäst)**

1. Jag förstår syftet med Mystery Shopping på min arbetsplats.  
4           3           2           1
2. Jag gör enbart det som förväntas av mig.  
4           3           2           1
3. Jag har känslan av att jag ständigt är kontrollerad (även om jag inte alltid är det).  
4           3           2           1
4. Jag känner mig ständigt orolig för att en Mystery Shopper kan komma in vilken sekund som helst.  
4           3           2           1
5. Jag tänker alltid noga igenom mina handlingar innan jag agerar detta av rädsla för att göra fel.  
4           3           2           1
6. För mig känns det tillgjort att möta gästerna på det sätt min arbetsgivare vill att jag skall göra.  
4           3           2           1
7. Mystery Shopping ger en rättvis bild av min arbetsprestation.  
4           3           2           1
8. Jag arbetar bättre om jag får anvisningar och vet om att jag blir kontrollerad.  
4           3           2           1

9. Jag tycker om att arbeta.  
4           3           2           1
10. Jag tycker om att ha ansvar i mitt arbete.  
4           3           2           1
11. För mig är det viktigt att mitt arbete tillåter eget initiativtagande.  
4           3           2           1
12. För mig är detta bara ett tillfälligt jobb för att tjäna pengar.  
4           3           2           1
13. Min uppfattning är att min arbetsgivare anser att jag är skicklig i mitt arbete.  
4           3           2           1
14. Min uppfattning är att min arbetsgivare tycker att jag har rätt inställning till arbete dvs. en stark vilja att arbeta.  
4           3           2           1
15. Min uppfattning är att min arbetsgivare har samma bild som jag om hur mitt arbete ska genomföras.  
4           3           2           1
16. Min uppfattning är att min arbetsgivare anser att jag under hela min tid på företaget gjort ett bra arbete.  
4           3           2           1

**Tack för din medverkan!**

Mvh

**Johanna, Anna och Elisabeth**

**Institutionen för Service Management,  
Lunds Universitet**

# Bilaga

## Bilaga 2. Respondenternas enkätsvar

### Tabell 1

1. Jag förstår syftet med Mystery Shopping på min arbetsplats

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	0%	3%	27%	70%	3%	97%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>26%</b>	<b>71%</b>	<b>3%</b>	<b>97%</b>
Anställd 1-6 månader	0%	0%	44%	56%	0%	100%
Anställd 7-12 månader	0%	6%	33%	61%	6%	94%
Anställd 1-3 år	0%	5%	14%	82%	5%	95%
Anställd över 3 år	0%	0%	8%	92%	0%	100%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>27%</b>	<b>70%</b>	<b>3%</b>	<b>97%</b>
Deltid	0%	3%	27%	70%	3%	97%
Heltid	0%	4%	26%	70%	4%	96%

### Tabell 2

2. Jag gör enbart det som förväntas av mig

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	3%	4%	43%	49%	8%	92%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>37%</b>	<b>54%</b>	<b>10%</b>	<b>90%</b>
Anställd 1-6 månader	0%	11%	33%	56%	11%	89%
Anställd 7-12 månader	0%	0%	28%	72%	0%	100%
Anställd 1-3 år	9%	5%	23%	64%	14%	86%
Anställd över 3 år	0%	8%	33%	58%	8%	92%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>43%</b>	<b>48%</b>	<b>9%</b>	<b>91%</b>
Deltid	0%	6%	36%	58%	6%	94%
Heltid	7%	4%	47%	42%	11%	89%

### Tabell 3

3. Jag har känslan av att jag ständigt är kontrollerad (även om jag inte alltid är det)

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	22%	48%	13%	17%	70%	30%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>27%</b>	<b>47%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>74%</b>	<b>26%</b>
Anställd 1-6 månader	22%	44%	17%	17%	67%	33%
Anställd 7-12 månader	17%	67%	0%	17%	83%	17%
Anställd 1-3 år	45%	32%	14%	9%	77%	23%
Anställd över 3 år	17%	50%	17%	17%	67%	33%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>23%</b>	<b>48%</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>
Deltid	30%	61%	6%	3%	91%	9%
Heltid	19%	40%	18%	23%	60%	40%

## Bilaga

**Tabell 4**

4. Jag känner mig ständigt orolig för att en Mystery Shopper kan komma in vilken sekund som helst

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	51%	19%	23%	7%	70%	30%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>57%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>6%</b>	<b>76%</b>	<b>24%</b>
Anställd 1-6 månader	39%	22%	33%	6%	39%	22%
Anställd 7-12 månader	78%	6%	17%	0%	78%	6%
Anställd 1-3 år	68%	27%	0%	5%	95%	5%
Anställd över 3 år	33%	17%	33%	17%	50%	50%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>51%</b>	<b>19%</b>	<b>24%</b>	<b>6%</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>
Deltid	70%	15%	15%	0%	85%	15%
Heltid	40%	21%	30%	9%	61%	39%

**Tabell 5**

5. Jag tänker alltid noga igenom mina handlingar innan jag agerar, detta av rädsla för att göra fel

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	22%	32%	34%	11%	54%	46%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>26%</b>	<b>31%</b>	<b>30%</b>	<b>13%</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>
Anställd 1-6 månader	17%	22%	28%	33%	39%	61%
Anställd 7-12 månader	17%	33%	44%	6%	50%	50%
Anställd 1-3 år	41%	32%	27%	0%	73%	27%
Anställd över 3 år	25%	42%	17%	17%	67%	33%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>22%</b>	<b>32%</b>	<b>34%</b>	<b>11%</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>
Deltid	21%	27%	42%	9%	48%	52%
Heltid	23%	35%	30%	12%	58%	42%

**Tabell 6**

6. För mig känns det tillgjort att möta gästerna på det sätt som min arbetsgivare vill att jag ska göra

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	31%	20%	26%	23%	51%	49%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>36%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>	<b>26%</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>
Anställd 1-6 månader	28%	17%	22%	33%	44%	56%
Anställd 7-12 månader	28%	39%	17%	17%	67%	33%
Anställd 1-3 år	36%	9%	23%	32%	45%	55%
Anställd över 3 år	58%	17%	8%	17%	75%	25%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>27%</b>	<b>23%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
Deltid	24%	24%	21%	30%	48%	52%
Heltid	33%	18%	30%	19%	51%	49%

# Bilaga

## Tabell 7

### 7. Mystery Shopping ger en rättvis bild av min arbetsinsats

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	11%	32%	39%	18%	43%	57%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>13%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>17%</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>
Anställd 1-6 månader	11%	28%	50%	11%	39%	61%
Anställd 7-12 månader	11%	33%	50%	6%	44%	56%
Anställd 1-3 år	18%	27%	32%	23%	45%	55%
Anställd över 3 år	8%	33%	25%	33%	42%	58%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>17%</b>	<b>27%</b>	<b>33%</b>	<b>23%</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>
Deltid	15%	30%	21%	33%	45%	55%
Heltid	18%	25%	40%	18%	42%	58%

## Tabell 8

### 8. Jag arbetar bättre om jag får anvisningar och jag vet om att jag blir kontrollerad

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	20%	27%	37%	17%	47%	53%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>34%</b>	<b>17%</b>	<b>49%</b>	<b>51%</b>
Anställd 1-6 månader	17%	17%	39%	28%	33%	67%
Anställd 7-12 månader	11%	39%	22%	28%	50%	50%
Anställd 1-3 år	32%	18%	41%	9%	50%	50%
Anställd över 3 år	42%	25%	33%	0%	67%	33%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>19%</b>	<b>29%</b>	<b>38%</b>	<b>14%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>
Deltid	9%	36%	30%	24%	45%	55%
Heltid	25%	25%	42%	9%	49%	51%

## Tabell 9

### 9. Jag tycker om att arbeta

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	6%	12%	40%	42%	18%	82%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>6%</b>	<b>13%</b>	<b>41%</b>	<b>40%</b>	<b>19%</b>	<b>81%</b>
Anställd 1-6 månader	6%	11%	56%	28%	17%	83%
Anställd 7-12 månader	6%	6%	33%	56%	11%	89%
Anställd 1-3 år	5%	23%	36%	36%	27%	73%
Anställd över 3 år	8%	8%	42%	42%	17%	83%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>	<b>39%</b>	<b>43%</b>	<b>18%</b>	<b>82%</b>
Deltid	6%	6%	48%	39%	12%	88%
Heltid	5%	16%	33%	46%	21%	79%

## Bilaga

**Tabell 10**

10. Jag tycker om att ha ansvar i mitt arbete

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	6%	6%	33%	56%	11%	89%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>27%</b>	<b>60%</b>	<b>13%</b>	<b>87%</b>
Anställd 1-6 månader	11%	28%	28%	33%	39%	61%
Anställd 7-12 månader	0%	0%	33%	67%	0%	100%
Anställd 1-3 år	5%	0%	23%	73%	5%	95%
Anställd över 3 år	8%	0%	25%	67%	8%	92%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>33%</b>	<b>56%</b>	<b>11%</b>	<b>89%</b>
Deltid	9%	6%	39%	45%	15%	85%
Heltid	4%	5%	30%	61%	9%	91%

**Tabell 11**

11. För mig är det viktigt att mitt arbete tillåter eget initiativtagande

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	2%	19%	33%	46%	21%	79%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>3%</b>	<b>21%</b>	<b>24%</b>	<b>51%</b>	<b>24%</b>	<b>76%</b>
Anställd 1-6 månader	0%	56%	22%	22%	56%	44%
Anställd 7-12 månader	0%	17%	28%	56%	17%	83%
Anställd 1-3 år	9%	5%	27%	59%	14%	86%
Anställd över 3 år	0%	8%	17%	75%	8%	92%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>3%</b>	<b>19%</b>	<b>32%</b>	<b>46%</b>	<b>22%</b>	<b>78%</b>
Deltid	0%	30%	15%	55%	30%	70%
Heltid	5%	12%	42%	40%	18%	82%

**Tabell 12**

12. För mig är det bara ett tillfälligt jobb för att tjäna pengar

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	23%	23%	27%	27%	47%	53%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>27%</b>	<b>21%</b>	<b>23%</b>	<b>29%</b>	<b>49%</b>	<b>51%</b>
Anställd 1-6 månader	6%	11%	50%	33%	17%	83%
Anställd 7-12 månader	44%	22%	17%	17%	67%	33%
Anställd 1-3 år	27%	18%	18%	36%	45%	55%
Anställd över 3 år	33%	42%	0%	25%	75%	25%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>21%</b>	<b>23%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>
Deltid	33%	30%	21%	15%	64%	36%
Heltid	14%	19%	32%	35%	33%	67%



## Bilaga

### Tabell 13

13. Min uppfattning är att min arbetsgivare anser att jag är skicklig i mitt arbete

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	1%	8%	59%	32%	9%	91%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>1%</b>	<b>10%</b>	<b>57%</b>	<b>31%</b>	<b>11%</b>	<b>89%</b>
Anställd 1-6 månader	0%	22%	61%	17%	22%	78%
Anställd 7-12 månader	0%	0%	72%	28%	0%	100%
Anställd 1-3 år	0%	9%	55%	36%	9%	91%
Anställd över 3 år	8%	8%	33%	50%	17%	83%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>2%</b>	<b>8%</b>	<b>59%</b>	<b>31%</b>	<b>10%</b>	<b>90%</b>
Deltid	0%	9%	64%	27%	9%	91%
Heltid	4%	7%	56%	33%	11%	89%

### Tabell 14

14. Min uppfattning är att min arbetsgivare tycker att jag har rätt inställning till arbete, dvs. en stark vilja att arbeta

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	3%	6%	38%	53%	9%	91%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>37%</b>	<b>54%</b>	<b>9%</b>	<b>91%</b>
Anställd 1-6 månader	0%	11%	50%	39%	11%	89%
Anställd 7-12 månader	0%	0%	39%	61%	0%	100%
Anställd 1-3 år	0%	9%	32%	59%	9%	91%
Anställd över 3 år	17%	0%	25%	58%	17%	83%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>37%</b>	<b>54%</b>	<b>9%</b>	<b>91%</b>
Deltid	0%	6%	21%	73%	6%	94%
Heltid	5%	5%	46%	44%	11%	89%

### Tabell 15

15. Min uppfattning är att min arbetsgivare har samma bild som jag om hur mitt arbete ska genomföras.

Svarsalternativ	1	2	3	4	Nej	Ja
Alla anställda	7%	6%	56%	32%	12%	88%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>9%</b>	<b>6%</b>	<b>51%</b>	<b>34%</b>	<b>14%</b>	<b>86%</b>
Anställd 1-6 månader	11%	6%	61%	22%	17%	83%
Anställd 7-12 månader	6%	0%	67%	28%	6%	94%
Anställd 1-3 år	9%	9%	27%	55%	18%	82%
Anställd över 3 år	8%	8%	58%	25%	17%	83%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>56%</b>	<b>32%</b>	<b>12%</b>	<b>88%</b>
Deltid	9%	0%	73%	18%	9%	91%
Heltid	5%	9%	46%	40%	14%	86%

## Bilaga

**Tabell 16**

16. Min uppfattning är att min arbetsgivare anser att jag under hela min tid på företaget gjort ett bra arbete.

<b>Svarsalternativ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Nej</b>	<b>Ja</b>
Alla anställda	2%	7%	44%	47%	9%	91%
<b>Anställningstid</b>						
<b>Totalt</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>44%</b>	<b>46%</b>	<b>10%</b>	<b>90%</b>
Anställd 1-6 månader	0%	0%	67%	33%	0%	100%
Anställd 7-12 månader	6%	0%	44%	50%	6%	94%
Anställd 1-3 år	0%	14%	36%	50%	14%	86%
Anställd över 3 år	8%	8%	33%	50%	17%	83%
<b>Anställningstyp</b>						
<b>Totalt</b>	<b>2%</b>	<b>7%</b>	<b>44%</b>	<b>47%</b>	<b>9%</b>	<b>91%</b>
Deltid	0%	6%	52%	42%	6%	94%
Heltid	4%	7%	40%	49%	11%	89%

# Bilaga

## Bilaga 3. Intervjumallar

### Intervju med Veronica B Karlsson

- Vad har du för erfarenheter av Mystery Shopping?  
Vad är anledningen till att du fattade intresse för Mystery Shopping?
- Hur kommer det sig att du startade MSPA Europe?
- Hur är ert Mystery Shopping-system designat?  
Vad går det ut på?
- Varför ska ett företag anlita en Mystery Shopper?
- Har du stött på några problem vad gäller Mystery Shopping?
- Vilka reaktioner har du stött på hos de anställda på de företag som anlitat Mystery Shopping?
- Vilka fördelar ser du med Mystery Shopper för de anställda?  
Vilka nackdelar ser du med Mystery Shopper för de anställda?
- Vilka alternativ ser du till Mystery Shopping?

### E-post diskussion med John Haataja

- Har du någon gång själv jobbat i ett företag som använder sig av Mystery Shopper?
- Vad har du för allmän åsikt om Mystery Shopper?
- Vad anser du att man ska använda en Mystery Shopper till?
- Vad ser du för problem med Mystery Shopper?
- Hur tror du att de anställda reagerar/förhåller sig till Mystery Shopping?  
Vilka reaktioner har du stött på?
- Du har gjort ett uttalande om den anställdas integritet, kan du utveckla detta?
- Vilka fördelar ser du med Mystery Shopper för de anställda?
- Vilka nackdelar ser du med Mystery Shopper för de anställda?

### E-post diskussion med Fallföretaget

- Hur är ert Mystery Shoppings-system designat?
- Tar ni upp enskilda personer med namn i rapporter?
- I vilken utsträckning har ni Mystery Shopping?
- Hur mycket information för de anställda om Mystery Shoppers?
- Hur försäkrar ni er om att de anställda får den rätta utbildningen för att utföra det som ska kontrolleras?
- I vilken utsträckning följer ni upp?
- Vilken typ av feedback ger ni de anställda?  
Hur tror ni de anställda reagerar/förhåller sig till Mystery Shopping?
- Hur kom det sig att ni införde Mystery Shopping?  
Hade ni klarat er utan systemet?
- Vad används resultatet till?  
Har ni utvecklat någon plan över åtgärden vid avvikelser?  
Om ni får in en rapport med dåligt resultat, hur åtgärdar ni problemet?
- Har ni stött på några problem med systemet?
- Har ni fått in någon anmälan från någon som tagit illa vid sig när de kontrollerats av en Mystery Shopper?

### Intervju med de anställda

- Känner du till företagets syfte med Mystery Shopping systemet?
- Har det kommit en Mystery Shopper på något av dina skift? Hur kändes det?

## Bilaga

- Hur presenteras resultatet för er?
- Får ni reda på vem av de anställda som serverat Mystery Shoppenn?
- Om anonymt, Går det att gissa sig till vem som informationen handlar om?
- Är du rädd att andra ska få reda på att det var du som serverade Mystery Shoppenn?
- Vad har du sett för konsekvens på det resultat som visats?
- Vilken typ av information samlar Mystery Shoppenn om dig?
- Är det någon punkt du tycker är onödig att Mystery Shoppenn kontrollerar?
- Är det någon information om dig själv du försöker dölja inför kunderna (Mystery Shoppenn)?
- Har alla anställda tillgång till samtliga resultat (från alla besök)?
- Tycker du att denna information om dig används i rätt sammanhang?
- Får du reda på efter besöket vilken information som samlades in om dig?
- Skulle du vilja veta? (mer) Hur mycket får ni reda på?