



EKONOMI- HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT21

Att vara eller att inte vara övervakad

En studie om hur mellanchefer både vill bli mer och mindre övervakade på
arbetsplatsen

Författare:

Ekedahl, Karl

Fahlén, Emma

Johansson, Moa

Handledare:

Sörgärde, Nadja

Förord

Vi vill börja med att rikta det största av tack till vår fantastiska handledare. Hennes skicklighet att utmana oss samtidigt som hon har skapat hopp har väglett oss till att hitta kärnan i materialet. Stort tack Nadja Sörgärde!

Vi vill även uttrycka ett stort tack till alla våra respondenter som tagit sin tid och ställt upp på intervjuer. Det är fundamentet från era svar som möjliggjort denna uppsats, tack för det.

Vidare vill vi uttrycka en tacksamhet till opponenter för er feedback och era tankar som lett till att vi har kunnat göra ett ännu bättre arbete.

Slutligen vill vi rikta ett tack till våra närstående som under två månaders tid har fått agera som både hejklack och terapeuter. Utan ert mentala stöd hade vi inte tagit oss igenom denna skrivprocess, tack så mycket!

Vi önskar er en intressant läsning av vår *se*-uppsats,

Karl Ekedahl, Emma Fahlén och Moa Johansson

10 januari 2022

Sammanfattning

| | |
|------------------------|---|
| Examensarbetets titel: | Att vara eller att inte vara övervakad |
| Seminariedatum: | 14 januari 2022 |
| Kurs: | FEKH49 – Examensarbete i organisation på Kandidatnivå, 15 HP |
| Författare: | Karl Ekedahl, Emma Fahlén, Moa Johansson |
| Handledare: | Nadja Sörgärde |
| Nyckelord: | Övervakning, styrning, panoptikon, iakttagen, sedd |
| Syfte: | Syftet med denna studie är att utöka förståelsen för hur vad som övervakas i en organisation påverkar de övervakades uppfattningar av övervakaren samt förstå och nyansera begreppet "övervaka" genom att analysera mellancheferers upplevelser av övervakning. |
| Frågeställningar: | Hur tolkar mellanchefer övervakningsmetoder? Hur upplever mellanchefer övervakning på arbetsplatsen? |
| Teori: | Teorikapitlet består av tidigare teorier och forskning inom övervakningsområdet med fokus på övervakning på arbetsplatsen. |
| Metod: | För att besvara frågeställningen och möta studiens syfte har en kvalitativ studie baserad på semistrukturerade intervjuer med åtta av tio mellanchefer genomförts. Studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktionistisk och en abduktiv ansats har tillämpats. |
| Empirisk analys: | Empirin är uppdelad med att först identifiera övervakningsmetoder för att sedan visa hur mellancheferna upplever dessa och hur övervakning kan förstås. |
| Slutsats: | Övervakning kan förstås som en vilja att bli sedd men också som en ovilja att bli iakttagen. |

Abstract

| | |
|--------------------------|--|
| Title: | To be or not to be surveilled |
| Seminar date: | January 14, 2022 |
| Course: | FEKH49 – Business Administration: Bachelor’s degree project in organization. Undergraduate level, 15 credits |
| Authors: | Karl Ekedahl, Emma Fahlén, Moa Johansson |
| Advisor: | Nadja Sörgärde |
| Key words: | Surveillance, control, panopticon, observed, seen |
| Research purpose: | The purpose of this study is to expand the understanding of how what that is surveilled in an organization influences the surveilled peoples’ perceptions of the people that are executing the surveillance as well as understanding and nuance the concept of “surveillance”, by analyzing middle managers' experiences of supervision. |
| Research questions: | How do middle managers interpret surveillance methods? How do middle managers experience surveillance in the workplace? |
| Theoretical perspective: | The theory chapter consists of previous theories and research in the field of surveillance with a focus on surveillance in the workplace. |
| Method: | To answer the question and meet the purpose of the study, a qualitative study based on semi-structured interviews with eight out of ten middle managers was conducted. The ontological starting point of the study is social constructionistic and an abductive approach has been applied. |
| Empirical foundation: | The empirics is divided into identifying surveillance methods and how the middle managers experience these methods and how surveillance can be interpreted. |
| Conclusion: | Surveillance can be understood as a willingness to be seen and as an unwillingness to be observed. |

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Problematisering | 2 |
| 1.3 Syfte och frågeställning | 3 |
| 1.4 Studieobjekt | 3 |
| 2. Teori | 5 |
| 2.1 Styrning | 5 |
| 2.1.1 Scientific Management | 5 |
| 2.1.2 Övervakningens framväxt på arbetsplatsen | 6 |
| 2.2 Övervakning på arbetsplatsen | 7 |
| 2.2.1 Vad innebär övervakning? | 7 |
| 2.2.2 Legitimering av övervakning | 9 |
| 2.2.3 Förtryckande övervakning | 9 |
| 2.2.4 Betyggande övervakning | 10 |
| 2.3 Panopticism | 11 |
| 2.4 Brist i rådande teori | 12 |
| 3. Metod | 14 |
| 3.1 Vetenskaplig utgångspunkt | 14 |
| 3.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi | 14 |
| 3.1.2 Kunskapsteoretisk utgångspunkt | 14 |
| 3.1.3 Abduktiv ansats | 15 |
| 3.2 Empiriinsamling | 16 |
| 3.2.1 Intervjumetod | 16 |
| 3.2.2 Studieobjekt | 18 |
| 3.2.3 Urval | 18 |
| 3.3 Analysmetod | 19 |
| 3.3.1 Sortering | 19 |
| 3.3.2 Reducering | 20 |
| 3.3.3 Argumentation | 20 |
| 3.4 Kvalitetsbedömning | 21 |
| 3.4.1 Äkthet | 21 |
| 3.4.2 Tillförlitlighet | 21 |
| 3.4.3 Överförbarhet | 22 |
| 3.4.4 Pålitlighet | 22 |
| 3.4.5 Konfirmering | 23 |
| 4. Empiri och Analys | 24 |
| 4.1 Ledningens övervakningsmetoder | 24 |
| 4.1.1 Upplevelser av besök | 28 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.1.2 | Upplevelser av effektivitetsmätningar | 32 |
| 4.2 | Hur övervakning kan förstås | 36 |
| 4.2.1 | Förstått som att bli iakttagen | 36 |
| 4.2.2 | Förstått som att inte bli sedd | 40 |
| 5. | Diskussion | 45 |
| 5.1 | Vad mellancheferna ser | 45 |
| 5.2 | Upplevelser av övervakning | 46 |
| 5.2.1 | Att bli iakttagen | 46 |
| 5.2.2 | Att inte bli sedd | 48 |
| 5.2.3 | Att samtidigt vilja bli mer sedd men mindre iakttagen | 49 |
| 6. | Slutsats | 51 |
| 6.1 | Praktiska lärdomar | 52 |
| 6.2 | Teoretiska lärdomar | 52 |
| 6.3 | Förslag till vidare forskning | 53 |
| | Referenslista | 54 |

1. Inledning

I detta kapitel introducerar vi ämnet övervakning och rollen den spelar på arbetsplatsen. Vi lyfter även fram problem med nuvarande teori och argumenterar för hur vi kan bidra till kunskapen om övervakning på arbetsplatsen.

1.1 Bakgrund

Our society is one not of spectacle, but of surveillance

Michel Foucault (1975)

Debatten om övervakning fick sin slagkraft efter att Foucault (1975) publicerade boken *Surveiller et Punir*. Även om ämnet fick ett ökat intresse är ämnet i sig inte något nytt fenomen (Sewell, 2021). Under århundraden har övervakning fungerat som ett verktyg för överordnade att utöva kontroll över underordnade (Holland, Cooper & Hecker, 2015). Den tidiga formen av övervakning fokuserade på att visuellt observera de anställdas prestationer (Manokha, 2019), men i samband med teknologins utveckling har nya former av övervakning möjliggjorts. Detta har lett till att övervakningen har blivit mer lättillgänglig eftersom den inte längre är beroende av den fysiska synen (Allen et al., 2007; Manokha, 2019). Bland annat kan vi idag bli övervakade genom alla de digitala fotspår vi lämnar i vårt vardagliga handlande (Ball, 2010). Den ökade tillgängligheten har lett till att övervakning har blivit allt mer förekommande på arbetsplatsen (Allen et al., 2007; Manokha, 2019). Mattias Beijmo, digitaliseringsexpert med mer än 20 års erfarenhet inom området, berättar i en intervju att övervakning kommer öka lavinartat under de närmsta åren (Kollega.se, 2021). Redan när Foucault år 1975 sade “vårt samhälle är inte ett spektakel, utan ett som övervakas”, om än inte helt lätt att tyda, menade han på hur svår insikten av att vara under konstant övervakning är. Med tanke på hur snabbt övervakning har gått från att kräva övervakarens fysiska närvaro till att kunna ske dygnet runt utan större bekymmer från övervakaren ser vi att det är väsentligt för forskning inom övervakning att aldrig stagnera.

När övervakning kommer på tal är det lätt att tankarna riktas mot specifika sätt att övervaka. Emellertid är begreppet övervakning svårdefinierat och många forskare har försökt att komma fram till en universell förklaring av dess innebörd. Ordet övervakning i sig indikerar att det finns ett vertikalt förhållande medan vi samtidigt kan prata om saker som horisontell övervakning (Sewell, 1998) Redan vid definitionen av begreppet skapas det en tvetydighet mot vad vi faktiskt menar med begreppet "övervakning".

Med detta inledande avsnitt har vi i korta drag beskrivit varför övervakningens snabba utveckling gör att fenomenet är relevant att studera i allmänhet och dess framväxt på arbetsplatsen i synnerhet. Således behandlar denna uppsats ämnet övervakning på arbetsplatsen och lägger fokus på att förstå begreppet samt hur övervakningsmetoder upplevs.

1.2 Problematisering

Jeremy Benthams (1791) fängelsedesign, panoptikon, har sedan den introducerades som en metafor av Michel Foucault (1977) varit central för övervakningsstudier. Med panoptisk övervakning menas kort sagt att genom att få folk att tro att de är övervakade kommer de också bete sig som att de är övervakade, utan att de nödvändigtvis *är* övervakade (Bentham, 1791). Problemet som Bentham (1791) såg grundar sig i att det ansågs omöjligt att konstant övervaka en bestämd mängd människor som behövde vara under övervakning. Denna logik, som förvisso höll år 1791, håller inte i dagsläget. Haggerty och Ericson (2000) förklarar att många författare med hänsyn till vår samtida teknologiska utveckling ifrågasätter metaforens tillförlitlighet. Och visst är det rimligt att ifrågasätta den - idag är det genom teknologiska medel möjligt att konstant hålla någon under övervakning. Det faktum att övervakning idag ser annorlunda ut i sin utformning mot vad det gjorde så sent som när Foucault pratade om panopticism är ett rop på en utvidgad teoretisk förståelse av övervakning i samtida förhållanden.

Vi ska däremot inte helt blunda för panopticismen eftersom det i idén ligger en viktig insikt. Trots ifrågasättning från flertalet forskare menar andra att förståelsen av panopticismen kan föra med sig viktiga empiriska insikter (Sewell, 2012; Haggerty & Ericson, 2000). Fenomenet att människor kan känna sig övervakade trots att de inte är under övervakning har fått oss att fundera kring om det också är möjligt att *inte* känna sig övervakad trots att övervakning pågår. Insikten panopticismen för med sig, trots dess bristande logik i det

moderna samhället, är att den övervakade själv, *inte* övervakaren, som avgör om hon är övervakad. Rådande teori som förklarar hur människor upplever övervakning har kategoriserat övervakning i två former: då övervakning upplevs som ett tvångsmedel och då övervakning upplevs som ett sätt att säkerställa rättvisa (Sewell & Barker, 2006). I denna kategorisering är det däremot förstått att: (1) arbetarna inser att de är övervakade; och (2) arbetarna också känner sig övervakade. För att bilda sig en åsikt och således uppleva övervakning måste du också förstå att du är övervakad. Med detta i åtanke ser vi att det finns skäl att ta sig an ämnet “övervakning”, inte genom att förstå hur känslan av att bli övervakad upplevs, utan hur de system och interaktioner som i övervakningsteori har valt att klassas som övervakning kan förstås. Även om vi av praktiska skäl använder ordet övervakning som ett samlingsbegrepp för de interaktioner som sker arbetare och ledning sinsemellan, ser vi ett problem i att begreppet *övervakning* inte är nyanserat nog.

1.3 Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att undersöka hur mellanchefer upplevelser av övervakning påverkar bilden av övervakaren. Vi vill även förstå om mellanchefer känner sig övervakade av sin ledning. Genom dessa två föreställningar ämnar vi nyansera begreppet “övervakning”.

Följande frågeställningar har formulerats för att uppnå syftet:

1. *Hur påverkar övervakningsmetoder mellanchefers förståelse av ledningen?*
2. *Hur upplever mellanchefer övervakning på arbetsplatsen?*

1.4 Studieobjekt

Studien baseras på Smart AB¹ som säljer produkter genom fysiska och digitala plattformar. Från början var företaget relativt litet som präglades av en entreprenörsanda men har senare expanderat och nyligen blivit uppköpt av ett annat bolag. Företaget har en stor geografisk spridning i Sverige och den fysiska försäljningen sker genom tio butiker. Varje fysisk butik leds av en butikschef, hädanefter kallad mellanchefer, vars uppdrag är att ha det övergripande ansvaret för den enskilda butiken. Det övergripande ansvaret för organisationen som helhet återfinns hos ledningen bestående av funktioner som ekonomi-, marknadsförings- och personalansvar. Till följd av företagets storlek och specifika försäljningsidé har vi för

¹ Pseudonym

anonymitetens skull valt att använda oss av pseudonymer på företagsnamnet, mellanchefer och vilka typer av produkter som företaget säljer. Därutöver har vi valt att inte göra någon distinktion på cheferna i ledningen då detta inte uppfyller någon funktion för studien och därmed inte anses intressant. Studien har tagit avstamp från djupgående intervjuer med åtta av företagets mellanchefer. Under intervjuernas gång har det ursprungliga intresset av företagets förändring växlat till mellanchefernas upplevelser av övervakning på arbetsplatsen oberoende av företagets förändring.

2. Teori

I detta avsnitt presenteras rådande teori som är relevant för vår studie. Inledningsvis redogörs styrning, ett bredare ämne inom vilket övervakning på arbetsplatsen finner sina rötter. Därefter koncentrerar vi specifikt på övervakning på arbetsplatsen och introducerar två centrala begrepp inom övervakningsstudier. Vidare riktas fokus på en inflytelserik metafor i övervakningsstudier innan vi avslutningsvis presenterar och argumenterar för en kunskapslucka i rådande teori.

2.1 Styrning

Innan vi ger oss in på huvudämnet, övervakning på arbetsplatsen, vill vi kontextualisera ämnet i ett större sammanhang. I detta avsnitt presenterar vi därför styrning för att förstå problematiken kring den och hur den spelar samman med övervakning. Nedan introduceras Scientific Management, den kontext inom vilken styrning kan placeras, och därefter följer styrningens koppling till övervakningens framväxt på arbetsplatsen.

2.1.1 Scientific Management

Huvudidén inom Scientific Management är att ledningens uppgift i en organisation primärt handlar om att maximera välbefindandet för både anställda och arbetsgivare (Taylor, 2012). Vad som menas med maximalt välbefindande innebär för den anställdas roll inte bara att hon har hög ersättning för sitt arbete utan även att hon presterar till sin högsta möjliga grad av effektivitet (Taylor, 2012). Samtidigt som de anställda eftersträvar höga löner är arbetsgivarens ändamål att hålla lönekostnaderna låga. Dessa två olika intressen för att uppnå maximalt välbefindande, som till synes kan verka antagonistiska, menar Taylor (2012) går att uppnå ömsesidigt. Genom att arbetsgivaren ser till att och möjliggör för de anställda att arbeta till sin fulla potential kan fler enheter produceras för en mindre mängd resurser (Taylor, 2012). Ytterligare antagande inom Scientific Management är att ledningen aktivt behöver arbeta för att få de anställda att arbeta effektivt därför att människan är lat i sin natur. Taylor (2012, p. 16) förklarar samtidigt att:

Den naturliga mänskliga latheten är allvarlig, men den största boven som både arbetare och arbetsgivare drabbas av är det systematiska soldiering som är universalt under alla vanliga upplägg av förvaltning.

Soldiering innebär att arbetarna snarare än att arbeta effektivt får arbetsgivaren att *tro* att de arbetar effektivt (Sewell, 2021).

2.1.2 Övervakningens framväxt på arbetsplatsen

Anteby och Chan (2018) berättar att i takt med framkomsten av idéerna om Scientific Management har styrning av arbetarna blivit en av de största angelägenheterna för organisationsledningar att tackla. Genomgående problematiseras och förstås styrning som just angelägenheten och det upplevda behovet av att ha kontroll över arbetarnas arbetsinsatser (Braverman, 1974; Edwards 1979; Perrow, 1986). Barnard (1968) problematiserar styrning som besväret att få arbetare att lägga sina egna behov åt sidan för att göra vad som är bäst för en organisation som helhet. För att förstå styrning bättre finns det en poäng att förstå hur styrning sett sig historiskt i moderna organisationer. Edwards (1979) förklarar först *simple control*, där problematiken i att styra löses genom en ledningsfigurs direkta närvaro på arbetsplatsen. Sådan form av styrning var främst framträdande i produktionsfabriker runt 1880-talet (Sewell, 1998). Nästa framträdande sätt att styra var *technological control* (Edwards, 1979). Inom detta styrs arbetarna genom den fysiska interaktionen med organisationens teknologiska redskap, som exempelvis kan finnas i produktion som sker på löpande band (Barker, 1993). Sist förklarar Edwards (1979) *bureaucratic control*, där arbetarna styrs genom vertikalt upprätthållna förhållanden som i sin tur möjliggör för belöning av arbetarnas eftergivenhet och bestraffning av bristande eftergivenhet. Vad som är viktigt att förstå är att en form av styrning inte utesluter den andra och att Edwards (1979) betraktade varje steg som en uppföljare som löste de problem sin företrädare förde med sig. Som följd av detta föreslog Edwards (1979) även att det någon gång skulle uppkomma post-byråkratiska styrningsmodeller. Hur dessa skulle kunna uttrycka sig var upp till spekulation, men Ouchi (1977) föreslog att övervakning skulle komma att ta en allt större plats som medel för styrning och kontroll på arbetsplatsen.

En annan viktig poäng att belysa är hur betydligt enklare och mindre kostsamt utbredd övervakning blivit i modern tid genom teknologiska framsteg (Ball, 2010; Lyon, 1994; Sewell, 1998; Haggerty & Ericson, 2006). För att påvisa denna utveckling pratades det så sent som 1979 om de "förlamande höga kostnaderna" som övervakning medförde (Ouchi, 1979). Anteby och Chan (2018) menar att behovet av att styra och ha arbetarna under uppsikt

i samband med tillgängligheten av modern övervakningsteknologi kan svara på frågan om framväxten av övervakning på arbetsplatsen. Samtidigt menar Sewell (1998) att övervakning på arbetsplatsen inte är ett nytt fenomen utan något som har varit ett bekymmer länge. Han pekar på exempel såsom ringklockor i kassaapparater för att undvika stöld från arbetarna och loggning av körsträckor på lastbilsförare som inte fysiskt befinner sig på arbetsplatsen. I kontrast till Anteby och Chan (2018) pratar Sewell (1998) om att omfattningen av i vilken grad övervakning är närvarande på arbetsplatsen idag är större, vilket möjliggjorts just av tekniska framsteg. Att Sewell (1998) pratar om övervakning av personer fysiskt bortkopplade från en organisation i en tid utan moderna teknologier föreslår att övervakning handlar om mer än att bara se. Vad som visar sig är att det inte är helt självklart vad övervakning innebär.

2.2 Övervakning på arbetsplatsen

I föregående avsnitt presenterades vilken roll övervakning har på arbetsplatsen och hur den är kopplad till det nära besläktade ämnet styrning och kontroll. Som precis påvisats är det inte helt uppenbart hur begreppet "övervakning" tolkas. I detta avsnitt belyser vi först detta problem för att sedan förklara två sätt som övervakning uppfattas och legitimeras i organisationer.

2.2.1 Vad innebär övervakning?

När vi pratar om övervakning är det lätt att tankarna riktas mot specifika sätt att övervaka. Begreppet kan associeras med exempelvis en övervakningskamera, vilket visserligen kan kopplas till övervakning i högsta grad, men i teorin är övervakning inte begränsat till sådana medel. En direkt tolkning av både svenskans "övervakning", och även engelskans "surveillance"², indikerar ett vertikalt förhållande mellan en överordnade som vakar över en underlydande. Sewell (1998) menar dock att övervakning inte är begränsat till att ske på ett vertikalt plan utan att det även kan ske på ett horisontellt plan jämlikar sinsemellan.

Utöver att övervakning på arbetsplatsen kan ske både horisontellt och vertikalt kan det även ske genom teknologiska redskap såväl som vardagliga sociala interaktioner (Ball, 2010). För att kategorisera de olika typerna av övervakning har det gjorts skillnad på enkel och komplex övervakning (Sewell, 2012) Enkel övervakning innebär att det finns någon form av förkroppsligat medel som fysiskt går att ta på. Inom denna kategori faller både, exempelvis,

² Termen 'sur' indikerar det vertikala förhållandet, och 'veillance' att någon betraktar

en interaktion med din chef där hen i högsta grad är påtaglig, men även en övervakningskamera som även den är fysiskt närvarande. Detta skiljer sig från komplex övervakning som istället innefattar övervakning som kan ske genom kroppslösa system. En ledning kan exempelvis hålla koll på sina anställda genom prestandamätningar och andra siffror på effektivitet. Den första tydliga skillnaden mellan de två kategoriseringarna är att den enkla kräver att någon *ser* medan den komplexa inte har något krav på syn. Vad som är viktigt att förstå är att den enkla övervakningen ger underlag till sådan information som tolkas subjektivt mot den komplexa vars information ger underlag för att tolkas objektivt (Sewell, 2012).

Vi har nu presenterat två dimensioner som övervakning kan förstås genom. Dels kan övervakning ske på ett vertikalt eller ett horisontellt plan, dels kan övervakningen vara enkel eller komplex. En sista dimension handlar om att övervakning kan förstås vara direkt eller indirekt (Sewell, 2012). Genom direkt övervakning ligger fokus på att se om den övervakade utför sina avtalsenliga skyldigheter. Övervakaren är alltså intresserad av att förstå hur och i vilken grad de anställda utför det arbete de måste göra. Vidare kan övervakaren även vara intresserad av andra värden som inte direkt är anknutna till arbetsbördan men ändå anses viktiga för att arbetarna ska kunna arbeta och uppfylla sina plikter. Övervakning kan förstås som indirekt när den är fokuserad på bedömningen om värden såsom huruvida arbetarna är “bråkstakar” eller om de är “engagerade” (Sewell, 2012).

I vår strävan att förstå vad övervakning faktiskt innebär har det redan nu visat sig något problematiskt. Ett första starkt argument för begreppets mångtydighet är att jämföra dess anspelning på ett vertikalt maktförhållande samtidigt som den etablerade teorin förklarar att övervakning även kan ske på ett horisontellt plan. Vi argumenterar för att det snarare är den “vakande” aspekten som faktiskt ligger i intresse och att det finns en poäng i att separera begreppet och därigenom fokusera på situationer där den övervakade blir “sedd” eller “iakttagen”. Foucault (1977) påvisade att den vakande aspekten i övervakning kan tolkas på dessa två sätt genom Jacques Lacans särskiljning på “ögat” och “blicken”. Med ögat menas att bli sedd fysiskt, medan blicken snarare handlar om att kunna känna sig iakttagen trots avsaknad av fysisk siktlinje (Foucault, 1979).

2.2.2 Legitimering av övervakning

Sewell (2012) förklarar att övervakning på arbetsplatsen tjänar arbetsgivaren syftet att insamla sådan information som ger underlag för att: (1) se till att de anställda utför sina avtalade plikter, (2) kunna belöna anställda utifrån deras arbetsprestationer och (3), koordinera arbetsprestationer bland anställda. Huruvida dessa syften legitimerar behovet av övervakning beror på hur synen på anställningsrelationen ser ut bland människorna på ett företag (Sewell, 2012). Dessa synsätt kan ta uttryck i att övervakning upplevs vara *förtryckande*³ eller *betryggande*⁴ (Sewell & Barker, 2006). Centralt för att förstå innebörden av dessa begrepp är att de identifierats som två olika diskurser, det vill säga olika sätt att prata om övervakning. Snarare än att försöka fastställa hur övervakning *är*, kategoriserar dessa begrepp hur folk *pratar om* hur övervakning är (Sewell & Barker, 2006).

Idéen om att övervakning kan förstås på ovan nämnda sätt har sin grund i föreställningar om hur byråkratiska organisationer fungerar. Gouldner (1955) identifierade att syftet med byråkrati kan förstås från ett radikalt perspektiv som “ondskefull” och ett sätt för det kapitalistiska klassamhället att utöva och bevara makt. Det radikala perspektivet kom sedan att utvecklas av flertalet forskare till vad som är känt som *coercive bureaucracy* (Sewell & Barker, 2006). Bland annat förklarar Adler och Borys (1996) att procedurer i en sådan typ av förtryckande byråkrati har för syfte att upptäcka när underlydande avviker från vad överordnade vill att de ska göra. Redan nu kan vi förstå logiken i vad förtryckande övervakning innebär. Byråkrati kan däremot även ses från ett liberalistiskt perspektiv som ett godartat sätt att organisera med fokus på att effektivisera och säkerställa rättvisa i allas intresse (Gouldner, 1955). Likt hur det radikala perspektivet ligger till grund för förståelsen av byråkrati som förtryckande är det från det liberala perspektivet som den betryggande delen av byråkrati, *caring bureaucracy*, har framkommit (Sewell & Barker, 2006). Ur detta synsätt ses byråkratier snarare ha förmågan att utöva legitim makt i allas intresse. Även här kan vi börja ana innebörden av att förstå övervakningens syfte när den betraktas som betryggande.

2.2.3 Förtryckande övervakning

Det förtryckande synsättet förklarar att övervakning legitimeras eftersom arbetsgivaren behöver få underordnade att göra saker de annars inte hade gjort (Sewell & Barker, 2006).

³ Från engelskans *coercive*

⁴ Från engelskans *caring*

Som tidigare nämnt härstammar detta från problematiseringen kring styrning och kontroll om att arbetarna har en egen intressebild som inte nödvändigtvis är densamma som vad en organisation som helhet har. Eftersom detta problem finns är övervakning legitimt då det möjliggör, sett till antal, den “lilla” ledningen att hålla koll på den “stora” arbetskraften (Rushing, 1966). Vidare förutsätts det att denna form att se på övervakning är önskvärd för ledningen medan den är icke-önskvärd av arbetarna. Detta visas genom att det ligger i ledningens intresse att ha arbetarna under konstant översikt samtidigt som arbetarna aktivt försöker undgå sig denna översikt (Sewell & Barker, 2006). Exakt varför arbetarna inte vill vara under denna form av granskning framgår inte tydligt, mer än att empiriska fynd av bland andra Anteby och Chan (2018) stöttat att arbetare som anser övervakningen förtryckande även upplever den som något de vill undvika. Konflikten som uppstår mellan ledningens vilja att övervaka och arbetarnas vilja att undkomma övervakning har visat sig kunna leda till en allt större och utbredd övervakning (Anteby & Chan, 2018). Anteby och Chan (2018) menar att ledningen legitimerar behovet av mer övervakning eftersom den övervakning de har inte är tillräcklig om arbetarna finner sätt att göra sig osynlig för den. Wright (1985) förklarar att båda dessa handlingsätt är rationella organisatoriska beteenden.

2.2.4 Betyggande övervakning

Med det betygande synsättet antas övervakning legitimeras eftersom arbetsgivaren genom övervakning kan säkerställa rättvisa (Sewell & Barker, 2006). Förståelsen av övervakning på detta sätt är att den kan legitimeras förutsatt att den fyller ett behov som är i allas intresse. Synsättet grundar sig i en problematisering kring styrning och kontroll som behovet av att skydda majoritetens intresse från ett fåtal potentiella opportunisterna (Sewell & Barker, 2006). Detta kan exemplifieras genom att föreställa sig free-riding, där en eller flera personer åker med utan att betala för sig. Genom övervakning kan sådant beteende upptäckas varigenom de som betalar för sig ser på övervakning som en skipare av rättvisa och därmed uppfattar den som betygande (Rushing, 1966; Sewell & Barker, 2006). Att förstå övervakning på detta sätt går i linje med talspråket att “den som inte har något att dölja har inget att frukta”. Sewell och Barker (2006) pratar om att arbetarna måste vara resonabla och se de positiva aspekterna av övervakning samtidigt som de underställer sig övervakningens effekter. I teorin pratas det om övervakning som något inneboende negativt och att arbetarna samtidigt som de förstår detta också kan, genom att se de betygande effekterna av den, även se det som något positivt.

2.3 Panopticism

En central idé inom övervakningsstudier är Michel Foucaults beskrivning av övervakning som *panoptisk* (Ball, Haggerty & Lyon, 2012). Panoptikonet var i grunden en design på en fängelsebyggnad som Jeremy Bentham tog fram i slutet av 1700-talet (Bentham, 1791). Bentham (1791) hade en tydlig idé ner i detalj för hur byggnaden skulle se ut, men vad som är väsentligt att förstå är byggnadens cirkulära utformning med ett vaktrum och väktare i mitten omgivet av celler och fångar i periferin. Dessa celler skulle vara skilda från varandra och all kommunikation mellan fångarna skulle fräntas (Bentham, 1791). Byggnaden var inte nödvändigtvis en inom vilken specifikt fångar och fångvaktare skulle vistas inom, utan en vars syfte var att hålla en viss mängd personer under övervakning (Bentham, 1791). Bentham sade att *“Det är uppenbart i alla dessa fall, att ju mer personerna som skall övervakas befinner sig under de övervakandes blick, desto mer fullkomligt kommer inrättningens syfte att uppnås”* (Bentham, 1791, p. 54). Eftersom Bentham (1791) ansåg det omöjligt att övervaka varje individ menade han istället att personerna i fråga skulle ledas till en *föreställning* om att vara under övervakning (Bentham, 1791). Den största effekten som panoptikonet medförde var därför att effekten av övervakning blev permanent trots att övervakningen var diskontinuerlig i verkan (Foucault, 1977). För att återkoppla till tidigare avsnitt om styrning resonerar Jay (1994) att panopticism föreslår att det är de disciplinära åtgärderna av övervakning som skapar eftergivenhet bland anställda snarare än byråkratiskt fastställda abstrakta och formella regler.

Hur väl panopticon tjänar som en metafor för övervakning har ifrågasatts av flertalet forskare. Sewell (2012) förklarar att metaforen visserligen kan styra framtida forskning i en riktning som kan ge viktiga konceptuella och empiriska insikter. Hans främsta kritik mot metaforen gällande sammanhanget på en arbetsplats är att den inte fångar de interaktioner som uppkommer övervakade sinsemellan och således vikten som vertikal övervakning har för upprätthållandet av socialt accepterade beteenden. Med detta menar han att ‘arbetarna’ på en arbetsplats, som speglas av ‘fångarna’ i panoptikonet, inte är så pass isolerade på en arbetsplats som beskrivet av Bentham (1791). Vidare menar Haggerty och Ericson (2000) att metaforen kan leda oss till att förstå viktiga egenskaper som övervakning innehar, men säger också att många författare med hänsyn till vår samtida teknologiska utveckling ifrågasätter metaforens tillförlitlighet. Metaforen speglar inte till fullo samtida organisationer som idag ofta är geografiskt spridda och digitalt sammanhållna (Hafermalz 2021). Brivot och Gendron

(2011) förklarar att individer själva kan bidra till att göra sig synliga för övervakaren. På detta menar Hafermalz (2021) att individer agerar efter det mänskliga behovet av socialt erkännande och av rädsla att bli utesluten, och detta särskilt i organisationer inom vars förankring är beroende av digital sammanhållighet. Genom viljan att göra sig synliga ställer de anställda sig själva under övervakarens ögon (Hafermalz, 2021). Som förslag för en metafor för övervakning på arbetsplatsen föreslår hon därför exil; att befinna sig utanför organisationens ramar och rädslan att tappa kopplingen med det organisatoriska centrumet medför ett beteende som gör att arbetarna själva vill göra sig sedda. Det ska anmärkas att denna teori bygger på en konceptualisering av organisationer baserade på beskrivningen ovan.

2.4 Brist i rådande teori

Sewell & Barker (2006) ifrågasätter exklusiviteten av förtryckande och betryggande övervakning och menar att verkligheten är mer tvetydig än att förstå övervakning som det ena eller det andra. När övervakning kategoriseras som förtryckande eller betryggande görs det i syfte att förstå hur övervakning *legitimeras*. I bemärkelsen att något behöver legitimeras är vår uppfattning att övervakning förstås i linje med “vi vet att det är kontroversiellt, men vi behöver det för att...”. Även om en underlydande bara kan se de positiva aspekterna i att bli övervakad indikerar språkbruket kring legitimering att den underlydande rationaliserar det för sig själv. Rationaliseringen sker utan vidare tankar kring att övervakningen även inkluderar en motpart som, för bättre eller sämre, använder informationen. Detta lyfter frågor som varför “övervakning”, om det sannerligen även innebär att “se”, behöver rationaliseras och legitimeras. Att se, eller att bli sedd, ställt mot att övervaka, eller att bli övervakad, ser vi som två helt olika betydelser men vars skillnad inte är tydligt etablerad i teori. Genom att förstå övervakning på detta sätt kan vi även ställa oss frågor såsom vad det innebär att *inte* bli sedd. I denna anda menar vi på att bandet kan backas ytterligare ett spår för att ifrågasätta den inneboende förståelsen av begreppet “övervakning”. Utgångspunkten i uppsatsen är att vidga vyerna bortom att tolka övervakning som förtryckande eller betryggande eftersom det redan i den tolkningen finns en förutfattad mening om övervakning som något negativt. Med detta sagt kommer vi i empirin och diskussionen att prata om att bli *sedd* mot att bli *iakttagen*. När vi definierar ordet sedd kan vi tolka det dels bokstavligt, som att faktiskt se och uppfatta världen omkring oss, men också metaforiskt, som att bli förstådd och uppmärksammas. I termer av detta kan vi även förstå känslan av att *inte* bli sedd som att bli missförstådd. När det

kommer till ordet *iakttagen* definierar vi det som att någon ifrågasätter dina förmågor och därför behöver kontrollera vad du gör.

3. Metod

I detta avsnitt presenteras samt beskrivs studiens genomförande och de metodologiska valen motiveras. Avsnittet kommer ge läsaren en inblick i studiens tillvägagångssätt för att möta uppsatsens syftet och besvara frågeställningen. Först beskrivs och motiveras arbetets vetenskapliga utgångspunkt följt av valet av empirins insamlingsmetod. Därefter ges en beskrivning av analysprocessen och slutligen en kvalitetsbedömning som även belyser viss kritik mot metodvalen.

3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

3.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Denna studie tar sin utgångspunkt från en kvalitativ metod. Den kvalitativa metodologin fokuserar främst på att tolka ord och innebörden av dessa ord (Bell, Bryman & Harley, 2019) till skillnad från kvantitativ metod vars fokus ligger på tolkning av data i form av verifierbar statistik (Alvehus, 2019). Eftersom syftet för denna studie är att undersöka hur anställda och chefer upplever övervakning lämpar sig den kvalitativa metoden bäst då fokus ligger på att förstå och tolka deras upplevelser. Vidare lämpar sig en kvalitativ strategi eftersom forskaren fokuserar på djupet snarare än bredden (Holme & Solvang, 1996). Då denna studie ämnar undersöka upplevelsen av övervakning på ett fåtal medverkande inom ett specifikt företag fokuserar vi på att finna ett djup snarare än en bredd. Detta beskriver Bryman och Bell (2017) som en framträdande kritik gällande kvalitativ forskningsdesign då det är svårt att replikera en ostrukturerad kvalitativ undersökning eftersom den är beroende av forskarens egna kreativitet. Kritiken är något vi som författare har varit medvetna om under studiens genomförande och detta beskrivs mer djupgående i avsnittet om kvalitetsbedömning.

3.1.2 Kunskapsteoretisk utgångspunkt

I denna studie undersöks de intervjuade mellanchefernas upplevelser och uppfattningar av övervakning på arbetsplatsen. Upplevelserna och uppfattningarna kan förstås som formade av mellanchefernas sociala sammanhang, såsom interaktioner med ledningen och kollegor, vilket gör att studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktionistisk. Denna utgångspunkt innebär att mellanchefernas verklighetsuppfattning antas ständigt revideras då

de interagerar i olika sociala sammanhang (Bryman & Bell, 2017). Eftersom det centrala i studien är mellanchefernas upplevelser innebär det att det empiriska materialet inte nödvändigtvis påvisar en faktisk sanning. Studiens kunskapsteoretiska ståndpunkt har en interpretativ inriktning då studien syftar till att tolka mellanchefernas upplevelser av övervakning. Följaktligen innebär det att förståelsen av mellanchefernas upplevelser av fenomenet grundar sig i hur de själva tolkar den sociala verkligheten de befinner sig i (Bryman & Bell, 2017).

3.1.3 Abduktiv ansats

Studiens tillvägagångssätt har genomförts med en abduktiv forskningsansats. Alvehus (2019, s.113) förklarar ansatsen som en "växling mellan empirisk och teoretisk reflektion". Författaren menar att det finns svårigheter med att använda sig av en ren deduktiv eller induktiv ansats då tolkningen sker helt utan förståelse för det empiriska respektive det teoretiska materialet. Även Bryman och Bell (2017) menar att begränsningarna som finns i den deduktiva och induktiva ansatsen kan övervinnas genom att forskaren använder en abduktiv ansats. Vidare bidrar det abduktiva tillvägagångssättet till bredare och friare tolkningsmöjligheter av det empiriska materialet som därefter leder till en mer djupgående och nyanserad analys.

Under arbetets gång har vi kontinuerligt pendlat mellan materialet i teori- respektive empirikapitlet. Initialt började vi med att utforska tidigare teorier om övervakning för att skapa en grundförståelse för begreppet och vilken innebörd det har på arbetsplatsen. Därefter har teorierna successivt reviderats och utvecklats utefter vad vi har funnit vara av intresse i relation till det empiriska materialet. Vidare har empirin reducerats efter vad som har varit intressant för att bidra till den kunskapsluckan som går att finna i tidigare etablerade teorier. Enligt Mantere och Ketokivi (2013, citerad i Bryman & Bell, 2017) bidrar det abduktiva tänkandet till att oväntade upptäckter som görs i det empiriska materialet, som inte tidigare etablerad teori kan förklara, blir greppbara. Oväntade upptäckter framkommer främst i diskussionsavsnittet då vi presenterar det som vår kvalitativa data har bidragit med i relation till rådande teorier.

3.2 Empiriinsamling

3.2.1 Intervjumetod

Studiens datainsamling har genomförts genom djupgående intervjuer med åtta mellanchefer på Smart AB. Redan innan intervjuerna tog plats hade vi haft kontakt med en av mellancheferna som kortfattat beskrev sina upplevelser. Mellancheferns berättelse ledde till att vi fann ett intressant ämne för vår studie och gav upphov till den intervjuguide som kom att användas vid samtliga intervjuer. Vi ansåg oss ha tillräckligt goda förutsättningar för att få in bra och tillräckligt material och avstod därför från att genomföra pilotintervjuer. När intervjuguiden var på plats genomfördes djupgående intervjuer som bidrog till ett rikt empiriskt material och lade grunden för studiens ämnesområde. Intervjuerna antog en semistrukturerad form då de ställda frågorna utgick från en intervjuguide bestående av olika teman och det fanns frihet att avvika från guiden för att skapa utrymme för att ställa följdfrågor baserat på deltagarnas svar (Alvehus, 2019; Bryman & Bell, 2017). Friheten att kunna avvika från intervjuguiden bidrog därmed till ett rikare och utförligare material (Bryman & Bell, 2017). Frågorna som ställdes var av öppen karaktär för att ytterligare få ett utförligt material då deltagarna inte skulle känna begränsningar i att använda sig av egna formuleringar och ord. En detalj som vi vill belysa kring intervjuerna är valet att inte nämna ordet övervakning. Vi fann det olämpligt att prata om övervakning eftersom vi tror att det hade riskerat att leda till svar som handlar om iakttagelser snarare än synlighet, något som är av stor vikt för studiens tillförlitlighet. Vidare märktes det under intervjuernas gång att vid de tillfällen respondenterna uttryckte en känsla av övervakning pratades det om i en negativ bemärkelse och som om det vore underförstått att vi förstod det.

Samtliga i gruppen deltog vid intervjuerna, som varade mellan 35 och 58 minuter, utom vid en intervju då en i gruppen var bekant med respondenten. Valet att inte gruppmedlemmen vara med under intervjun baserades på att vi ville minimera risken att påverka materialet. Detta återges vidare i avsnittet om kvalitetsbedömning. Intervjuerna utfördes genom videomöten eftersom att deltagarna befann sig på platser med stor geografisk spridning. På grund av ramen för studien hade intervjuer på plats inte varit möjligt att genomföra. För att öka chansen till ett större relationsskapande med respondenterna valde vi att ha videomöten istället för exempelvis telefonsamtal eftersom möjligheten att se varandra bidrar till att intervjun blir mer personlig (Bryman & Bell, 2017). Det finns ytterligare fördelar med att

använda videomöten som medel för utförandet av intervjuer, bland annat menar Bryman och Bell (2017) att ett sådant verktyg kan medföra att deltagarna blir mer bekväma samt av bekvämlighetsskäl väljer att ställa upp. Författarna menar även att det blir lättare för deltagarna att skapa tillit till intervjuaren vid videomöten jämfört med telefonintervjuer. Vid samtliga intervjuer använde vi oss av verktyget Zoom för att möjliggöra intervjuernas genomförbarhet på distans. En begränsning som vi märkte i samband med valet av videomöten var att dålig uppkoppling ledde till störningar i videoinspelningarna vilket emellanåt försvårade transkriberingsarbetet. Detta var dock inget återkommande fenomen och det påverkade inte heller materialets kvalitet särskilt.

I början av varje intervju tillfrågades respondenten om denne tillät att intervjun spelades in samt om vi fick tillåtelse att återkomma till respondenten ifall ljudfilen skulle missa att fånga upp det som sades. Inspelningarna syftade till att möjliggöra en transkribering efter avslutad intervju då vi ville att samtliga i gruppen skulle vara närvarande och lyssna under intervjuerna. Samtliga gruppmedlemmar transkriberade materialet vilket resulterade i 113 sidor av empiriskt material. Heritage (1984, citerad i Bryman & Bell, 2017) menar att transkribering underlättar analysarbetet då det möjliggör för intervjuaren att i efterhand gå igenom materialet upprepade gånger och minnas vad respondenterna berättat. Vi kan konstatera att transkriberingen har underlättat arbetet då materialet har behövts gå igenom upprepade gånger i syfte att göra rättvisa tolkningar av mellanchefernas upplevelser.

| Intervjuer | | | | |
|------------|------------|-------------|----------|----------------------|
| Namn | Titel | Längd (min) | Inspelad | Transkriberade sidor |
| Andersson | Butikschef | 47:24 | Ja | 18 |
| Johansson | Butikschef | 57:46 | Ja | 14 |
| Karlsson | Butikschef | 51:18 | Ja | 15 |
| Nilsson | Butikschef | 36:19 | Ja | 12 |
| Eriksson | Butikschef | 46:36 | Ja | 14 |
| Larsson | Butikschef | 35:15 | Ja | 11 |
| Olsson | Butikschef | 54:52 | Ja | 15 |
| Persson | Butikschef | 47:35 | Ja | 14 |

Sammanställning av utförda intervjuer.

3.2.2 Studieobjekt

Då vi ämnar att möta uppsatsens syfte och besvara frågeställningen har vi genomfört en studie av ett exempelföretag. Företaget säljer produkter genom tio fysiska butiker med stor geografisk spridning och digitala plattformar. Varje fysisk butik leds av en mellanchefer och det är dessa som har tillfrågats att agera studieobjekt. Företaget, mellancheferna och produkttyper har anonymiserats då studiens fokus ligger på mellanchefernas upplevelse av övervakning på arbetsplatsen och därmed kan anses vara av kritisk karaktär och upplevas känslig. Därutöver har vi valt att inte göra någon distinktion på cheferna i ledningen då detta inte uppfyller någon funktion för studien och därmed anses ointressant. Vidare är mellanchefernas kön irrelevant för studien och därmed har pseudonymerna gjorts könsneutrala. Pseudonymerna är baserade på de vanligaste efternamnen i Sverige (SCB, 2022). Anonymiteten syftar till att de intervjuade mellancheferna ska känna att de kan prata öppet och ärligt om deras upplevelser vilket i sin tur bidrar till fler tolkningsmöjligheter för analysavsnittet.

3.2.3 Urval

Frågeställningen formulerades efter information som vi författare hade kännedom om sedan tidigare då en av de intervjuade personerna tidigare hade berättat om hur verksamheten bedrevs. Denna tidigare kännedom klassificeras som ett strategiskt urval enligt Alvehus (2019). Då vi fann denna information intressant valde vi att kontakta personen för en djupgående intervju. Valet att använda mellanchefer som studieobjekt grundade sig i att vi från början fann ett intresse av studera hur dessa dels blir offer för övervakning samt hur dessa legitimerar övervakning. Under intervjuernas gång fann vi dock att den form av studie var genomförbar då det hade krävts att vi även intervjuade de anställda som i sin tur blir offer för mellanchefernas övervakning. På grund av tidsramen för arbetet valde vi att byta fokus i studien för att underlätta för oss själva. Det första studieobjektet fanns, vid tillfället då intervjuerna ägde rum, redan i författarnas nätverk vilket innebar en lättare tillgänglighet för författarna att utföra intervjun. Att inte gå vidare med att intervju de anställda också samt att mellancheferna fanns lättillgängliga kan liknas vid ett bekvämlighetsurval enligt Bryman & Bell (2017). Det första studieobjektet gav oss kontaktinformation till de resterande studieobjekten, vilket resulterade i ett snöbollsurval. Alvehus (2019) beskriver ett snöbollsurval som en form av kedjereaktion där den första intervjun leder till att författarna

kan hitta ytterligare studieobjekt. Därefter kontaktades samtliga mellanchefer i företaget via mail med kort information om studiens syfte och frågeställning. Av dessa var det åtta av tio mellanchefer som valde att ställa upp på djupgående intervjuer. Vi valde att inte gå vidare med resterande två mellanchefer, dels eftersom vi inte fick någon respons efter flertalet förfrågningar men också eftersom att vi fann indikationer på en teoretisk mättnad i materialet. Ovanstående kännetecknar enligt Bryman och Bell (2019) ett bekvämlighetsurval. Den teoretiska mättnaden grundar sig i att vi fann en stor bredd till kategoriseringen av datan och tecken på att ytterligare intervjuer inte hade tillfört ny data (Bryman & Bell, 2019). Det slutgiltiga urvalet kan därav ses som representativt för mellanchefer inom Smart AB.

3.3 Analysmetod

Analysen har grundat sig i Rennstam och Wästerfors (2015) rekommendationer om de tre grundläggande arbetssätten för att utföra analysprocessen: sortera, reducera och argumentera. Detta arbetssätt har bidragit till att det insamlade materialet har blivit lättare att överskåda då arbetssättet skapar en tydlig struktur samtidigt som djupet i materialet inte går förlorat.

3.3.1 Sortering

Efter att transkriberingen var färdig landade vi i 113 sidor av empiriskt material. Detta material gick vi sedan igenom och kategoriserade utefter vad vi ansåg vara relevant för studien. Genomgången innebar att gruppmedlemmarna diskuterade med varandra flertalet gånger om vilka återkommande mönster vi såg i materialet. Diskussionen genomfördes i syfte att minska risken för att missa relevanta citat. Kategoriseringen utfördes genom att finna citat som ansågs vara av intresse för att sedan placeras under diverse teman. Därefter placerades citaten under passande underrubriker samt färgkodades delar av citat som var av intresse. Detta gjordes i syfte att skapa en tydlig struktur samt att underlätta överskådligheten i materialet. Processen kan beskrivas som en tematisk sortering (Rennstam & Wästerfors, 2015). Den tematiska sorteringen bidrog till att vi enklare kunde se återkommande upplevelser som mellancheferna berättade om under intervjuerna. Rennstam och Wästerfors (2015) menar att återkommande citat är värt att uppmärksamma då de utgör ett huvudinnehåll. Sorteringsprocessen bestod även av att vi flera gånger gick tillbaka till råmaterialet då vi i analysen ville se om materialet hade ytterligare intressanta delar som vi kanske hade missat. Följaktligen bidrog sorteringen till att vi upptäckte följande teman: övervakningsmetoder, upplevelser av övervakningsmetoder samt konsekvenser av dessa.

Rennstam och Wästerfors (2015) hävdar att sortering bidrar till greppbarhet om materialet för att kunna sätta de i sammanhang och är oundvikligt.

3.3.2 Reducering

Efter att sorteringen var klar övergick processen till att reducera materialet. Reduceringen utfördes genom att välja ut relevanta delar av det sorterade materialet. Processen började med en relativt grov reducereing då vi valde att utesluta hela kategorier som inte ansågs vara av relevans för studien, bland dessa var mellanchefernas ledarskapsstil. Denna grovsortering förklaras som kategorisk reducereing av Rennstam och Wästerfors (2015). För att skapa en distinkt bild av det studerade fenomenet valde vi att reducera bort alternativt lägga det som inte bidrog till att åskådliggöra fenomenet åt sidan. Detta beskrivs av Rennstam och Wästerfors (2015) som illustrativ reducereing. Syftet med reducereingen var att hitta citat som kunde bidra till att möta studiens syfte och besvara studiens frågeställning. Det ska nämnas att det pågick en slags pendling mellan att sortera och reducera då vi inte ville riskera att missa delar som kunde visa sig vara av relevans. En sådan pendling möjliggjordes eftersom studien antar en abduktiv ansats. Under reducereingsprocessen upplevde vi att det stundtals var svårt att välja bort delar som kunde tänkas vara relevanta. Rennstam och Wästerfors (2015) menar dock att det inte är möjligt att återge allt i det empiriska materialet samtidigt som det valda materialet ska vara representativt för studien, detta fenomen kallas för representationsproblemet. Till sist lyckades vi genom reducereingen identifierades de slutliga kategorierna: upplevelser av ledningens övervakningsmetoder och upplevda konsekvenser av övervakningsmetoderna.

3.3.3 Argumentation

Sista steget i analysprocessen är att argumentera för sitt fynd i det empiriska materialet. Argumentationen innebär att visa vad studien har att bidra med jämfört med tidigare etablerad forskning och teorier (Rennstam & Wästerfors, 2015). Argumentationen ämnar således till att möta studiens syfte och besvara studiens frågeställning. Under argumentationsprocessen kämpade vi med frågan om vad vår studie faktiskt bidrog med. Detta besvär är inget unikt för oss som grupp, utan är något som Rennstam och Wästerfors (2011, citerad i Rennstam & Wästerfors, 2015) förklarar som auktoritetsproblemet. Till slut fann vi att vår studie bidrar med att övervakning kan förstås som en vilja att bli sedd samtidigt som det finns en ovilja att bli iakttagen. Detta gjordes genom att noggrant analysera

och skapa tolkningar utifrån det empiriska materialet samt finna mönster som stärker våra argument. I analysen var fokuset att försöka övertyga läsaren om vårt kunskapsbidrag i relation till tidigare teorier och forskning, något som varit påtagligt under hela analysprocessen.

3.4 Kvalitetsbedömning

Utgångspunkten för att säkerställa studiens trovärdighet har baserats på de två grundläggande kriterierna som Lincoln och Gubas (1985; 1994, citerad i Bryman & Bell, 2017) har framställt för att kvalitetsbedöma en kvalitativ studie. Dessa kriterier är äkthet (Lincoln & Guba, 1994, citerad i Bryman & Bell, 2017) och trovärdighet, där trovärdighet består av fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Lincoln & Guba, 1985, citerad i Bryman & Bell, 2017).

3.4.1 Äkthet

För att förmedla äkthet för studien har vi främst fokuserat på att studien ger en rättvisande bild. Lincoln och Guba (1994, citerad i Bryman & Bell, 2017) beskriver att ett kriterium för att konfirmera äkthet är att en rättvis bild av verkligheten återges. Då studien enbart är intresserad av mellancheferers upplevelser av fenomenet övervakning anser vi att studien ger en rättvis bild i att förmedla just deras upplevelser. Att innefatta ledningen och de anställda i studien hade varit intressant om vårt syfte hade varit att studera hela företaget men eftersom att fokuset ligger i mellancheferers upplevelser anser vi att valet att enbart fokusera på dessa inte har påverkat förmedlandet av att ge en rättvis bild. Dessutom hade det inte varit möjligt att genomföra en sådan omfattande studie givet studiens tidsram. Ytterligare argument för förmedlandet av en rättvis bild grundar sig i att vi intervjuade åtta av tio mellanchefer som arbetar inom företaget.

3.4.2 Tillförlitlighet

För att säkerställa tillförlitlighet i studien menar Bryman och Bell (2017) att en respondentvalidering ska genomföras. Detta innebär att studien ska valideras av de som deltog i intervjuerna genom att de bekräftar att vi som gjort tolkningar av deras upplevelser har uppfattat deras verklighetsbild rätt (Bryman & Bell, 2017). På grund av tidsramen för arbetet har vi inte haft möjlighet att utföra denna respondentvalidering. Detta innebär att respondenternas åsikter om våra tolkningar av deras upplevelser inte utgör en del av studien.

Däremot har vi i slutet av intervjuerna framfört att de kommer få ta del av studien när allt är färdigställt. Detta för att säkerställa fullständig transparens och förmedla tillförlitlighet i vårt arbete.

3.4.3 Överförbarhet

Lincoln och Guba (1985, citerad i Bryman & Bell, 2017) beskriver en trovärdig överförbarhet som att studien kan ge liknande resultat även om den genomförs vid en senare tidpunkt i ett annat sammanhang eller inom samma organisation. Överförbarheten i vår studie förutsätter att samma mellanchefer intervjuas med samma frågor samt att inga förändringar sker gällande övervakningsmetoderna. Detta medför att överförbarheten är låg då företaget i dagsläget håller på att genomgå en stor förändring. Till följd av att företaget har blivit uppköpta av ett annat företag, där nyckelpersoner i ledningen ska avgå samt att organisationsstrukturen kommer förändras, innebär detta att det inte är säkert att mellancheferna upplever övervakningen som konstaterats vid tidpunkten för intervjuerna på ett likartat sätt. Således utgår studien från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv som förklarar att mellanchefernas upplevelser är beroende av den ständigt förändrade sociala kontexten som de befinner sig i. Däremot har vi försökt skapa en transparent studie genom att på ett tillförlitligt och utförligt vis tolkat samt beskrivit den verklighet som mellancheferna redogör för. Dessutom har överförbarhet främjats genom att detaljerat beskriva studiens tillvägagångssätt. Sammantaget är vi medvetna om att det finns svårigheter i skapa överförbarhet gällande denna studie.

3.4.4 Pålitlighet

För att uppnå trovärdighet i termer av pålitlighet menar Lincoln och Guba (1994, citerad i Bryman & Bell, 2017) att studien ska ha ett granskande synsätt som innebär att alla studiens metodval ska redogöras för utförligt samt finnas tillgängligt. Detta menar Lincoln och Guba (1994, citerad i Bryman & Bell, 2017) kan uppnås genom att ha andra parter som granskar studiens material i syfte att bedöma ifall studiens slutsatser är välgrundade. Under studiens gång har bland andra vår handledare granskat det insamlade materialet och bedömt i vilken grad våra slutsatser är berättigade. Dock har vår handledare inte tagit del av all den insamlade datan då den är väldigt omfattande samt att tidsramen inte möjliggör en sådan grundlig genomgång. Detta är även en kritik som Bryman och Bell (2017) framhäver och menar att av den anledningen är denna typ av valideringsteknik inte vanligt förekommande. Under

studiens gång har även kurskamrater tagit del av materialet där de granskat och inkommit med synpunkter. Även i detta fall var möjligheterna begränsade för kurskamraterna att gå igenom allt som var transkriberat, dels på grund av tidsramen för arbetet och dels eftersom de själva utför en studie. Att kurskamraterna skulle gå igenom det transkriberade materialet i sin helhet hade inte heller varit möjligt då fullständig anonymitet, undantaget från handledaren som fått ta del av företagsnamnet, utlovats respondenterna. Sammantaget har vi varit medvetna om att begränsningarna av att materialet inte har kunnat granskas fullständigt har bidragit till att studiens pålitlighet har blivit lägre.

3.4.5 Konfirmering

Det sista steget för att uppnå trovärdighet är konfirmering (Lincoln & Guba, 1994, citerad i Bryman & Bell, 2017). Då det inte går att säkerställa fullständig objektivitet inom den kvalitativa forskningen är det därför viktigt att författarna handlar i god tro gällande personliga värderingar och åsikter (Lincoln & Guba, 1994, citerad i Bryman & Bell, 2017). Medvetenheten om detta har inneburit att vi ständigt har reflekterat över att våra tolkningar baseras på vad deltagarna faktiskt säger och menar i intervjuerna. Eftersom en av författarna till denna studie är bekant med en av respondenterna har detta tagits hänsyn till genom att denne inte medverkade i intervjun med nämnd respondent då det kunde tänka sig påverka det insamlade materialet. Vidare har även reflektion över våra personliga värderingar och åsikter gjorts i aspekten att skapa medvetenhet om hur de i sin tur kan ha påverkat studien. För att öka trovärdigheten för arbetet har vi inom gruppen och med hjälp av vår handledare utfört kontroller i form av att identifiera eventuella personliga åsikter eller värderingar. Denna typ av granskning har lett till ökad konfirmation av arbetet (Lincoln & Guba, 1994, citerad i Bryman & Bell, 2017).

4. Empiri och Analys

Empirin presenteras med hjälp av två indelningar som vi har funnit passande efter analys av det insamlade materialet. I den första delen visar vi på att ledningen genomför övervakningsmetoder i form av besök och effektivitetsmätningar. Mellanchefernas upplevelser av dessa metoder kommer sedan att presenteras i två efterföljande avsnitt. I den andra delen analyserar vi hur övervakning baserat på mellanchefernas upplevelser kan förstås. Genom analysen har vi funnit två förhållningssätt som begreppet övervakning kan anta.

4.1 Ledningens övervakningsmetoder

I detta inledande avsnitt avser vi att visa på att ledningen 1) genomför besök och effektivitetsmätningar och 2) att dessa kan tolkas som övervakningsmetoder. Vid frågor om hur ledningen på Smart AB säkerställer att mellancheferna utför sitt jobb framkom upplevelser av besök i butikerna och effektivitetsmätningar. Även medarbetarsamtal mellan ledning och mellanchefer nämndes av ett par mellanchefer, men besök från ledningen och effektivitetsmätning genom företagets datasystem var mest framträdande i materialet. Ur citaten kan det urskiljas att mellancheferna har olika åsikter om hur besök och effektivitetsmätningar upplevs och dessa kommer presenteras vidare i avsnitt 4.1.1 samt 4.1.2. Vi kommer börja detta avsnitt med att presentera två citat som berör ledningens besök.

Till exempel var [ledningen] och hälsade på för en tid sedan och snart kommer de på besök igen. (Larsson)

Men ofta så är det schemalagda besök som de gör [...] de kör en rundtur i landet och besöker butikerna. (Nilsson)

Att ledningen genomför besök är något som 6 av 8 mellanchefer nämner. Larsson berättar att personer från ledningen har varit på besök och väntas genomföra ännu ett och Nilsson berättar att ledningen åker på schemalagda besök till landets alla butiker. Ovanstående citat kan tolkas som att besöken tillhör en del av ledningens arbetsuppgifter då dessa verkar ske

rutinmässigt. I de två kommande citaten kan en ny dimension tolkas in då mellancheferna uttrycker att besöken innebär något mer.

[Ledningen] kommer och besöker butiken ibland och ser hur det ser ut. (Karlsson)

[...] då har jag omedvetet börjat tänka att ja, men jag kanske borde ta en titt i butiken inför [ledningens] besök och kolla att allt ser bra ut (Larsson)

Karlsson berättar att ledningen besöker butiken för att *se hur det ser ut*. Att ledningen genomför besök för att se hur det ser ut indikerar på att Karlsson upplever besöken som ett sätt för ledningen att säkerställa att butiksarbetet blir utfört. En liknande upplevelse kan återfinnas hos Larsson som berättar att hen har fått en tanke om att *ta en titt i butiken* inför ett stundande besök. Det kan tolkas som att mellancheferna upplever det kommande besöket som ett sätt för ledningen att kontrollera verksamheten. Vidare förklarar Eriksson i nedanstående citat att hen upplever besök som något positivt och att de är en viktig del i att ledningen ska *veta vad som händer*.

För mig känns det alltid väldigt positivt att ha besök just för att man kan inte jobba på ett huvudkontor och inte veta vad som händer på golvet. (Eriksson)

I ovanstående citat kopplar mellancheferna *besök* till att *veta vad som händer*, vilket kan tyda på en upplevelse av att ledningens besök innefattar att se mellanchefernas arbete i verksamheten. När Johansson fick frågan om hen trivs i sin roll gav hen svaret att “[...] *det är ju väldigt mycket frihet under ansvar [...]*”. På Johanssons förklaring av vad som menas med *frihet under ansvar* nämns återigen besöken från ledningen:

[...] om man tänker kring ledningen till exempel, så är de här en gång per halvår, resten av tiden är vi själva. Vi har ingen person som egentligen kollar upp det vi gör och vi är mycket ansvariga själva för hur det ska se ut. (Johansson)

I sammanhanget kan *frihet* tolkas som att Johansson upplever att de är själva i butiken en stor del av tiden utan att uppleva att någon från ledningen kollar upp deras arbete. Hen upplever även att de har ett stort eget ansvar i butiken. *Under ansvar* går att förstås som att Johansson upplever att besöken som utförs en gång i halvåret fungerar som ett sätt för ledningen att

kontrollera att mellancheferna faktiskt utför sitt arbete. Med ovanstående utdrag av empirin vill vi visa på att ledningen genomför besök samt argumentera för att mellanchefernas upplevelser av dessa besök kan tolkas som ett sätt att kontrollera verksamheten. Utöver ledningens besök har samtliga mellanchefer beskrivit att organisationen genomför effektivitetsmätningar och vi ska nu gå vidare med att presentera ett urval av dessa upplevelser.

Siffrorna som [ledningen] tar del av är mycket det som vi ser också, till exempel hur man mäter effektivitet, hur många produkter som säljs, hur många personer som jobbar, hur mycket ordrar vi får in och hur mycket vi skickar. (Johansson)

[Ledningen] kollar på all sådan statistik, nya kunder, hur mycket har vi sålt och hur många timmar har vi arbetat gentemot samma period förra året. (Olsson)

Johansson har pratat om ledningens besök men förklarar även att ledningen tar del av diverse effektivitetssiffror och Olsson berättar att ledningen håller koll på statistiken. Att ledningen *håller koll* på statistiken indikerar att ledningen använder statistiken som en form av att kontrollera verksamheten. Vidare lyfter både Larsson och Andersson att ledningen håller koll.

Till exempel det här med [administrativa systemet] och hur vi reggar tider och hur vi sätter schema. [...] jag märker att det är för att de vill hålla koll egentligen och jag tror inte det är fel med det utan de vill se hur kan vi effektivisera butikerna. (Larsson)

Och sen märks det väl om någonting går fel, tänker jag. Om butiken hamnar efter, om siffrorna ser konstiga ut antar jag. Jag tänker att det skulle märkas om det var saker som gick fel och att de då skulle gå in och kolla vad det är som händer. (Andersson)

Effektivitetsmätningarna beskrivs enligt Larsson som ett sätt för ledningen att hålla koll på butikerna. Mellancheferns upplevelse av att ledningen använder sig av mätningarna för att hålla koll kan tolkas som att ledningen använder de administrativa systemen som en form av kontroll. Andersson uttrycker att det hade märkts ifall *siffrorna ser konstiga ut* eller om *saker gick fel* och att ledningen då kan *gå in och kolla* vad det är som händer. Även denna upplevelse kan tolkas som att mätningarna används för att kontrollera verksamheten. I

nedanstående citat framkommer det att ytterligare två mellanchefer upplever att ledningen håller koll på effektivitetsmätningarna.

[Ledningen] kollar på både försäljningssiffror och andra effektivitetssiffror. [...] Så länge de ser okej ut så hör de oftast inte av sig. (Karlsson)

Vi har ju så att jag kan se vilka effektivitetsnivåer vi ligger på och de siffrorna ska vara okej [...]. Om det skulle vara så att man har väldigt låg effektivitet någon dag då frågar jag min personal för att det finns nån chans att min chef kommer fråga. (Nilsson)

Karlsson upplever att ledningen inte hör av sig så länge försäljnings- och effektivitetssiffrorna ser bra ut och Nilsson berättar att om butiken visar låga effektivitetssiffror finns det en risk att hans chef kommer att ha frågor gällande siffrorna. De två ovanstående berättelserna kan tolkas som att ledningen använder sig av effektivitetsmätningar i syfte att kontrollera verksamheten. I nedanstående citat ser vi att ett par mellanchefer nämner att de har månadsmöten med cheferna. Vi ska visa att dessa kan tolkas som en del av ledningens övervakning då avstämningarna innebär återkoppling till effektivitetsmätningarna.

Det känns som att vi har ju våra avstämningar med [chefen] där vi checkar av hur det går, men sen är det väl också mycket på försäljningsresultat. (Eriksson)

[...] man har ju månadscheckar där man pratar varje månad med någon från huvudkontoret och berättar hur det har gått. De ser ju även ifall man ligger back [...] om man har ordrar från 3 dagar tillbaka att de frågar "hur går det?", "vad är det som gör att det ställer till sig för er?". [...] det är väl så de egentligen mäter hur det har gått för oss ifall man ligger back. (Persson)

Eriksson och Persson berättar att månadsavstämningarna med chefen är ett tillfälle för mellancheferna att checka av hur det går respektive berätta hur det har gått. Eriksson och Persson nämner att ledningen håller koll på deras försäljningsresultat respektive ifall man ligger back. Upplevelserna kan tolkas som att ledningen använder de administrativa systemen

som ett sätt att observera hur det går för butikerna samt kontaktar butikerna om de genom mätningarna ser att det uppstått något problem.

Sammanfattningsvis fann vi två framträdande övervakningsmetoder i materialet. Mellancheferna upplever att ledningen utför besök såväl som effektivitetsmätningar, varav det förstnämnda kan tolkas som en form av övervakning då ledningen använder besöken som en del i att säkerställa mellanchefernas arbete. Det sistnämnda, effektivitetsmätningar, upplevs av samtliga mellanchefer och kan tolkas som en andra form av övervakningsmetod då ledningen för statistik genom de administrativa systemen och återkopplar i de fall att effektiviteten ser låg ut.

4.1.1 Upplevelser av besök

Besöken upplevs vara en del av ledningens övervakningsmetod och i detta avsnitt presenteras mellanchefernas upplevelse av dem. I avsnittet tycks en majoritet uppleva att en viktig aspekt av besöken är att ledningen får en bättre insyn och förståelse för den övergripande verksamheten och ser den utifrån mellanchefernas synvinkel. I detta anseende kan besöken upplevas av mellancheferna som en möjlighet för ledningen att förstå butikernas behov samt skapa en förankring gentemot den dagliga verksamheten. Detta framhävs bland annat i Nilssons beskrivning av besöken som ett sätt att *ta pulsen på verksamheten* för att få en tydligare bild.

Jag tror också att det är viktigt att man har lite pulsen på hur verksamheten egentligen ser ut. Det är väl schemalagda besök en gång per halvår eller kvartal, det tycker jag är någonting positivt, men det förutsätter ju att de ser verksamheten som vi ser den. (Nilsson)

Nilssons upplevelse av besöken är övergripande positiv då det skapar möjligheter att förankra verksamheten hos ledningen. Samtidigt menar Nilsson att besöken upplevs vara positiva under förutsättningen att ledningen delar samma syn på verksamheten som mellancheferna gör. Mellancheferna anser att besöken är viktiga för att förstå *hur verksamheten egentligen ser ut* samt att ledningen *ser verksamheten som vi ser den*. Det sistnämnda tyder på att det finns olika föreställningar om vad som är viktigt inom organisationen. Utöver att besöken leder till

en förankring till verksamheten utvecklar mellanchefen nedan att hen upplever besöken som en del i att ledningen även får översikt över verksamheten.

[...] men jag tycker också att ledningen har en översikt över verksamheten som innebär att ansvaret ligger på dem att [verksamheten] fungerar, så att jag får efterfråga det jag behöver för kunna göra mitt jobb och sen ska de lita på att det fungerar. Men gör det inte det så ska det inte falla på mig om de också har en översikt över verksamheten. [...] Jag tycker att det är viktigt att de inte är helt frånkopplade från det arbete vi gör. (Nilsson)

Översikten som ledningen får genom besöken menar Nilsson möjliggör ett skifte av ansvarstagande om något skulle gå fel i verksamheten. Besöken upplevs leda till ökad förståelse för verksamheten och bidra till en översikt av vad som försiggår i butiken. Dessutom upplever mellanchefen att det leder till ett större ansvar hos ledningen då hen anser att den ökade översikten leder till ökat ansvar. Detta kan tolkas som att besöken upplevs som positiva då mellancheferna själva inte behöver stå till svars för om någonting skulle hända i verksamheten eftersom ledningen har en tydlig översikt av den dagliga verksamheten. Den positiva upplevelsen stärks i nedanstående citat av Eriksson som instämmer i att besöken är nödvändiga då hen förklarar att det är ett tillfälle för att *se vad som faktiskt händer i butiken*.

Men oftast är det alltid kul att få besök [...] och jag tror också att det är väldigt nyttigt att komma till butiken och se vad som faktiskt händer i butiken. För mig känns det alltid väldigt positivt att ha besök just för att man kan inte jobba på ett huvudkontor och inte veta vad som händer på golvet. (Eriksson)

Eriksson förklarar att de som jobbar på huvudkontoret själva behöver uppleva arbetet som utförs i butikerna för att kunna skapa en bättre översikt och förståelse. Mellancheferns tankar korresponderar med Nilsson som menar att besöken är nödvändiga för att ledningen inte ska vara frånkopplad från det arbete som mellancheferna gör. Att det finns behov av besöken går att tolka i Olssons upplevelse av att det finns en diskrepans mellan ledningens fåtal besök och deras direktiv:

Det är en gång ledningen varit på besök i butiken under de åren som jag jobbat här, [...] och att man får höra från någon slags osynlig ledning att "såhär ska ni arbeta, ni gör fel och ni måste bli mer effektiva och förbättras". (Olsson)

Upplevelsen indikerar att mellancheffen känner behov av att ledningen besöker den fysiska butiken för att få en förståelse för verksamheten. Hen upplever att direktiven kommer från en *osynlig ledning*, vilket kan tolkas bero på avsaknaden av besök och därmed inblick i butiken. Detta stärker ytterligare tolkningen av att mellancheferna upplever besöken som nödvändiga för att förstå mellanchefernas behov bättre. Även Eriksson berättar i nedan citat om en upplevelse då ledningen kommit med direktiv.

Vi är väldigt stolta över vår butik och väldigt nöjda med personalen och allting, så att vi gillar ju att visa upp butiken för alla. [...] Men ibland så var det ju också att [någon från ledningen] bara kom och pekade på allting som var fel och det kändes lite nedlåtande på något sätt. Vi har ju alltid jobbat väldigt hårt, det gör ju alla, och så kommer någon och inte berömmar en eller uppmärksammar allt bra jobb man gör utan bara pekar på att "ja, men där står det någonting som inte ska stå där". Det blir väldigt direkt kontroll på något sätt som inte är så motiverande. (Eriksson)

Mellancheffen har i tidigare citat berättat att hen anser att besök är positivt och i ovanstående citat nämner hen sig vara stolt över sin butik och gärna visar upp den. Vid vissa besök har hen upplevt att någon från ledningen känts nedlåtande och *bara kom och pekade på allting som var fel*. Mellancheffen beskriver explicit att utpekandet känts som *direkt kontroll* och inte upplevs *så motiverande*. Det kan tolkas som att diskrepansen mellan den självupplevda stoltheten och ledningens nedlåtande kommentarer leder till en känsla av att bli kontrollerad. Mellancheffens upplevelse av att tillrättavisningarna känns kontrollerande kan tolkas gå i linje med att besöken är nödvändiga då ledningen behöver förankras i mellanchefernas arbete. På samma spår beskriver Karlsson nedan att hen upplever att *man får lite skit* om något i butiken inte ser rätt ut vid ledningens besök.

På sin höjd så städar jag och fixar fika inför besök nu, utan mer bara att verksamheten är vad den är. Och det som inte funkar det vet vi ju oftast att det inte funkar att vi kanske har efterfrågat hjälp eller stöd med det [...]. Och då tycker jag att det är bra att när vi väl får besök av någon som kan förändra det också ser det. Och

ibland så innebär det att man får lite skit, men jag tänker personligen att det är bättre än att bara låtsas som att allting funkar när det inte gör det. (Karlsson)

Att *man får lite skit* verkar utifrån Karlssons berättelse inte vara något problem då hen menar att verksamheten *är vad den är*. Karlsson förklarar att det är bättre att ledningen får se butiken som den faktiskt är snarare än att låtsas som att allt fungerar när så inte är fallet. Det kan tolkas som att hen anser att det är viktigt att ledningen får ta del av och uppleva problemen i praktiken när de kommer och besöker butiken. I linje med denna tolkning berättar Larsson att hen upplever att besöken “[...] är ett tillfälle att berätta vad man behöver”. Besöken kan således tolkas som ett medel för att få ledningen att förstå verksamhetens behov djupare. Till skillnad från Larsson som upplever besöken som ett tillfälle att berätta om butikens behov berättar Johansson i nedanstående citat att hen snarare upplever besöken som en social interaktion.

Ja, det var nu när de kom och hälsade på, men det blir ju bara en gång eller kanske någon gång per år som de får träffa någon. Det är ju inte heller ett jättesammanhang där man kan påverka så mycket, utan mer socialt att vi ska säga hej och man får se vad som händer och de som är där får se vad som händer hos oss. (Johansson)

Johansson upplever inte besöken som ett tillfälle där hen får möjlighet att *påverka så mycket*. Utöver den sociala interaktionen som mellancheferna beskriver upplever hen att ledningen även kommer till butiken för att *se vad som händer hos oss*. Denna upplevelse kan tolkas som att besöken är ett sätt för ledningen att få en djupare förankring i verksamheten.

Sammanfattningsvis upplever mellancheferna besöken som ett sätt för ledningen att få insyn i vad som händer i den dagliga verksamheten. Det finns tydliga indikationer på att besöken upplevs vara positiva eftersom det upplevs föra ledningen och mellancheferna närmare då det skapar en förståelse för behoven som finns i butiken. Ett par mellanchefer lyfter negativa upplevelser i samband med besöken, men trots det kan besöken tolkas som önskvärda i den mån att mellancheferna får chans att uttrycka vad de behöver och få förståelse för de problem som uppkommer i butikerna.

4.1.2 Upplevelser av effektivitetsmätningar

I avsnitt 4.1 redogjordes det att mellancheferna upplever att ledningen använder sig av effektivitetsmätningar och att dessa kan tolkas som en form av övervakningsmetod. Detta avsnitt syftar till att presentera mellanchefernas upplevelser av effektivitetsmätningarna. Samtliga mellanchefer uttrycker en upplevelse av att mätningarna inte speglar verksamheten korrekt och vi inleder avsnittet med att presentera ett urval av dessa upplevelser. Att måtten inte upplevs representativa eller spegla verkligheten lyfts av Nilsson och Johansson i nedanstående citat.

Man kan ha en dålig dag och det är inte representativt för vad det är som händer egentligen. Jag tror det är jätteviktigt att också mäta effektiviteten med stressnivåer i personalen, med någon slags kvalitetsmått med kundnöjdhet. (Nilsson)

Effektiviteten som vi har mätt speglar inte det vi gör i butikerna och vilka vi hjälper. [...] Det har också varit väldigt tydligt nu under det här halvåret till exempel att verkligheten speglar inte de siffrorna som vi tar del av. [...] Det blir lätt fel eftersom att en stor del av det vi gör när vi pratar med kunder eller [andra uppgifter], det märker ju inte systemen av. (Johansson)

Nilsson förklarar att en dålig dag sett ur statistikens perspektiv inte är representativt för vad som *händer egentligen*. Hen berättar att i dagsläget tar effektivitetsmätningen inte hänsyn till stressnivåer eller kundnöjdhet vilket kan tolkas som att hen upplever att det finns flera arbetsuppgifter som inte fångas upp i statistiken. Johansson uttrycker en liknande skepticism gällande hur representativa effektivitetsmått är. Hen upplever att siffrorna inte speglar verksamheten och att på grund av detta är det *“inte heller något mått som butiken utgår ifrån”*. Att inte utgå ifrån måtten till följd av dess upplevda bristfällighet är något som Persson delvis instämmer i.

Men det är inte ett mått som man bara kan utgå ifrån. Definitivt inte, för det kan hända allt i en butik. Det kan komma in en kund som vill stå och prata i 2 timmar om något hemskt som har hänt som har varit från vårt håll. (Persson)

Mätningen av effektivitet är ganska konstig just nu tycker jag. Liksom antal hanterade [produkter] per timme, men alla hanteringar av [produkter] gills inte heller utan bara det som man sköter via administrationssystemet. Så den är inte så tillförlitlig som mått, skulle jag säga, på vad effektivitet är. (Andersson)

Eftersom allt kan hända i en butik bedömer Persson att effektivitetsmått inte kan utgå ifrån. Andersson instämmer i tidigare upplevelser och beskriver att måtten inte är *tillförlitliga som mått på vad effektivitet är*. Bägge menar att andra aspekter saknas, som exempelvis kundbemötanden. Nedanför beskriver Larsson och Eriksson en liknande bild som tidigare mellanchefer.

Ibland behöver man mer tid, till exempel städa eller slänga gamla [produkter] eller sånt som kan ta tid som inte syns [...]. Det är klart att det inte påverkar effektiviteten positivt men det är ändå nödvändigt. (Larsson)

Det är viktigt att inte bara se till hur mycket vi presterar hela tiden, utan att det också handlar om någon form av värde på andra sätt som kundbemötande och svara på mejl som egentligen inte riktigt kan mätas i siffror på något sätt. (Eriksson)

Larsson berättar att andra arbetsuppgifter, som att städa eller svara på mejl, inte beaktas i effektivitetsmått. Hen anser att dessa arbetsuppgifter, som inte påverkar effektiviteten positivt, är nödvändiga för verksamheten. Eriksson förklarar det som att det handlar *om någon form av värde på andra sätt*, vilket kan tolkas som att effektivitetsmått blir något missvisande för verksamheten. Utifrån empirin är det tydligt att mellancheferna har en gemensam bild av att den statistik som mäts inte är representativ för vad som sker i den dagliga verksamheten. Däremot finns det som visas nedan olika uppfattningar och upplevelser kring hur denna missvisande bild påverkar arbetet. En del av mellancheferna är neutralt inställda till måtten, vissa beskriver att de kan förbise mätningarna och arbeta på det sätt de själva anser vara behövligt medan andra tycker att de har en negativ påverkan. Johansson och Karlsson beskriver nedanför att det finns *en viss poäng* med att ledningen använder sig av effektivitetsmätningar.

Det handlar ju också om hur man på något vis använder sig av de här måtten som man får och ser dem som möjligheter, då kan vi ju göra väldigt mycket mer och att vi känner att de speglar våran butik i det här fallet då på ett bra sätt. (Johansson)

Och vad [huvudkontoret] använder dem till, det är inte för att jämföra butikerna med varandra, utan det är för att jämföra dem från tidigare år i samma butik. Och där kan jag väl se en viss poäng även om det kanske inte reflekterar just helheten. Men det är ett bra ställe att börja på för en dialog, kan jag tycka. (Karlsson)

Johansson har i tidigare citat berättat att hen inte upplever måtten spegla butiksverksamheten, men förklarar här att det handlar om *hur* måtten används. Hen förklarar att när måtten ses som möjligheter finns det utrymme för mellancheferna att *göra mycket mer*. Det kan tolkas som att måtten upplevs vara önskvärda då de faktiskt speglar butiken samt att måtten används på ett sätt som bidrar till en syn på måtten som möjligheter. Likt Johansson uttrycker Karlsson att det kan finnas en poäng i att mäta effektivitet trots att de inte till fullo representerar arbetet som sker. Att statistiken kan vara *ett bra ställe att börja på för en dialog* tyder på att Karlsson ges möjlighet att förklara för ledningen om något i statistiken skulle vara avvikande. Det kan förstås som att de värden som effektivitetsmått inte fångar förs fram av Karlsson genom exempelvis dialog med ledningen. Till skillnad från mellancheferna ovan upplever inte mellancheferna nedan att måtten används till något specifikt.

Jag upplever inte att det finns jättemycket press eller stress, i alla fall inte för mig med att vi ska uppnå ett visst resultat och det finns ju inte direkt heller tydliga mål för vad vi ska uppnå rent försäljningsmässigt. (Eriksson)

Just nu ligger de mest bara i periferin, de ligger i bakhuvudet och kan ändå stressa mig lite grann ibland skulle jag väl säga, men eftersom att man hittills inte har gjort särskilt mycket med dem så påverkar de inte mig särskilt mycket. (Karlsson)

Vid frågan om hur Eriksson upplever effektivitetsmätningarna berättar hen att de varken upplevs stressande eller sätter någon press på hen. Att Eriksson inte upplever stress eller press tyder på att hen har en neutral inställning till måttens påverkan. Även om effektivitetsmått kan orsaka viss stress, då de ligger i bakhuvudet, tycker inte Karlsson att det påverkar det dagliga arbetet i någon högre grad. Eriksson berättar att det varken finns mål

att uppnå rent statistiskt eller att det finns någon direkt negativ påverkan av att sådan statistik förs. Karlsson, liksom Eriksson, upplever inte att statistiken används till något specifikt ändamål. Det kan tolkas som att mellanchefernas upplevelse av att effektivitetsmått inte används till något specifikt medför att de inte känner sig påverkade av dem. Larsson upplever en splittring i organisationen gällande effektivitetsmätningarnas påverkan på företaget:

Det känns som att halva företaget tycker att "ja, men det stressar oss och det finns andra mjuka värden som inte kan mäta effektivitet", medan andra halvan av företaget tycker att "vi borde steppa upp och redovisa på ett bättre sätt". (Larsson)

Mellanchefen upplever att det ena blocket verkar tycka att effektivitetsmått orsakar stress och att mått av den anledning anses onödiga medan det andra blocket menar att mått borde utökas för att bättre fånga de mjuka värden som statistiken idag missar. Denna splittring stärks av att mellanchefer tidigare har vittnat om att de upplever att mått inte speglar aktiviteterna som pågår i verksamheten samt att ett par mellanchefer ser en viss poäng med mått om de skulle spegla verkligheten bättre. Upplevelsen av att mått kan uppfattas som stressande lyfts av ett par mellanchefer i nedanstående citat.

Från medarbetarhålllets perspektiv är det inte bra, det medför bara stress och att det inte känns skönt att komma in och jobba. (Persson)

Jag märker ju mest hur det påverkar mina anställda eftersom de känner sig lite osäkra och otrygga på jobbet. (Olsson)

Under intervjuerna med Persson och Olsson framkom det att effektivitetsmått upplevs påverka de anställda i butiken. Persson berättar att mätningarna medför stress hos de anställda och att de anställda inte tycker att det *känns skönt* att komma in och jobba. Olsson upplever att effektivitetsmått har en negativ påverkan på de anställda då de känner sig *osäkra och otrygga på jobbet*. Nedanför utvecklar mellanchefen resonemanget med att hen upplever att ledningen ser *statistik och siffror framför personer och känslor*:

Och man känner väl att hos ledningen så ser de väldigt mycket mer statistik och siffror gentemot personer och medarbetare och känslor och arbetsmiljö. På så sätt så känner man väl att man arbetar utifrån statistiken, kanske inte så att de peppar oss att

"ja nu jäklar ska vi sälja mer" [...], utan det är mer "statistiken säger det här, så nu måste ni göra såhär istället". (Olsson)

En del i ledningen ser kanske mer siffrorna och inte personerna som jobbar. Man ser inte butikerna utan det de får bekräftelse av det är egentligen siffrorna som kommer in och att personer blir mer, så att säga, prickar. (Johansson)

Olsson beskriver att det känns som att *man arbetar utifrån statistiken*, vilket kan tolkas som att hen upplever att hen blir förbisedd till förmån för effektiviteten. Johansson är inne på samma spår då hen beskriver att effektivitetsmätningarna upplevs bidra till att en del i ledningen ser på sina anställda som prickar snarare än riktiga personer. Hen upplever att ledningen snarare utgår ifrån siffrorna än från butikerna.

Sammanfattningsvis är det ingen av mellancheferna som upplever att effektivitetsmåten är representativa för butiksverksamheten och vissa upplever att måten missar att fånga upp mjuka värden. Ett par mellanchefer upplever att måten har potential, några upplever sig vara neutralt inställda till dem och ett annat gäng upplever att effektivitetsmåten skapar stressrelaterade känslor och upplever sig förbisedda till förmån för statistiken. Upplevelsen av effektivitetsmåten verkar påverkas av vad mellancheferna upplever att ledningen använder mätningarna till.

4.2 Hur övervakning kan förstås

I tidigare avsnitt har vi lagt fram mellanchefernas upplevelser av ledningens övervakningsmetoder. Övervakningen upplevs ske genom besök och effektivitetsmått, vilka mellancheferna har beskrivit i både positiva och negativa ordalag. Vid analys av dessa upplevelser har vi funnit att övervakning kan förstås som 1) att bli iakttagen och 2) att bli sedd. I de två kommande avsnitten redogör vi för härledningen av dessa två förhållningssätt där vi inleder med att förstå övervakning som att bli iakttagen.

4.2.1 Förstått som att bli iakttagen

I detta avsnitt presenterar vi mellanchefernas upplevelser av ledningens övervakningsmetoder och att det kan förstås som att ledningen iakttar mellancheferna. I detta avseende menar vi

med "iakttagen" att mellancheferna förknippar interaktionen med övervakning som något negativt, den blir *förtryckande*. Vi har i teorin redan förklarat vad vi menar med begreppet "iakttagen", men ser värde i att återupprepa det för att läsaren bättre ska förstå vår tankegång. Utöver tolkningen att mellancheferna kan uppleva sig som iakttagna framkommer det även att mellancheferna väljer att motsätta sig den förtryckande övervakningen, vilket kan tolkas som iakttagelsen förkastas. I nedanstående citat visar ett tydligt exempel på detta.

Jag tror att fördelen med att ha jobbat relativt länge är att jag gör vad jag vill, så jag har tagit in personal ändå. [...] [effektivitetsmätningar] blir en stress i butiken och man märker ju det bland personalen också, och det vill man ju undvika. (Nilsson)

Men [direktiv utifrån effektivitetsmått] har jag ju bara förbiset för jag ser mina kollegors behov och jag ser liksom butikens behov, inte statistiken eller försäljningen eller effektiviteten och jag kommer göra detta för jag vill ju att mina medarbetare ska må bra. (Olsson)

Effektivitetsmätningarna beskrivs uttryckligen av Nilsson förmedla stress både i butiken och bland de anställda. Att Nilsson beskriver att det är en stress i butiken kan förstås som att mellancheferna själv upplever denna stress. Upplevelsen korresponderar med Olsson som förklarar att hen vill att medarbetarna ska må bra och därför väljer att förbise direktiven som baseras på effektivitetsmätningarna. Både känslan av *stress* och att *vilja må bra* tyder på att mätningarna kan upplevas som förtryckande eftersom de negativa känslorna blir ett resultat av ledningens övervakning. Det är intressant att båda mellanchefer vittnar om att de hanterar mätningarna genom att förbise dem. Anledningen till att mätningarna förbises kan förstås som att mellancheferna upplever mätningarna påverka dem negativt i den bemärkelsen att de kan uppfattas vara förtryckande. En annan aspekt att ta hänsyn till är att ledningen och mellancheferna har olika intressen. Detta framgår ur citaten då Eriksson motsätter sig ledningens direktiv eftersom hen ser ett behov av att ta in mer personal och Olsson uttrycker att hen ser sina medarbetares behov till skillnad från ledningen som lägger mest vikt vid mätningarna. Att det finns olika intressen framgår även i citatet nedan.

[...] men sen också i mitt ansvar gentemot anställda och mitt ansvar gentemot ledningen, då har jag helt enkelt gjort så att jag bara valt sida och jag har valt mina anställda i första hand. Om ledningens direktiv går emot det jag tänker är bäst för

mina anställda så går jag på spåret för vad som vore bäst för mina anställdas mående istället. (Andersson)

I likhet med tidigare mellanchefer som uttrycker sig se de anställdas behov före effektiviteten berättar Andersson att hen har valt de anställdas sida. Ställningstagandet tyder på att hen upplever att det finns motsatta intressen mellan ledningen och de anställda. I de fall att ledningen skulle ge direktiv som inte anses gå i linje med vad mellanchefen upplever är bäst för de anställda berättar mellanchefen att hen skulle värja sig mot dessa. Direktiven i fråga kan tolkas som förtryckande då de baseras på ledningens intresse framför mellanchefens och således ämnar få mellanchefen att utföra något som hen själv inte vill. Vad vi kan se är att direktiven inte tar fäste eftersom mellanchefen avfärdar dessa till förmån för de anställdas, och därmed mellanchefens, intresse. Att direktiven inte tar fäste påvisas ytterligare ur nedanstående citat.

Någonstans har man ju börjat vänja sig vid att ledningen [...] kommer med såna här negativa kommentarer om småsaker som de inte bör lägga sig i. Nu så har jag väl börjat ignorera det och känner "jaja, skitsamma, vi vet att vi gör ett fantastiskt bra jobb men ledningen hänger upp sig på smågrejer", men det är ju inte kul på något sätt. (Eriksson)

Kommentarerna som ges i samband med besök har Eriksson i tidigare avsnitt beskrivit som direkt kontroll då ledningen pekade på saker som var fel i butiken. I ovanstående citat kan det mellanchefen upplever som *småsaker som ledningen inte bör lägga sig i* dels förstås som direktiv och dels förstås som att det finns skiljaktiga intressen mellan parterna. De skiljaktiga intressena tar även uttryck i att mellanchefen anser sig utföra ett bra jobb men att ledningens kommentarer upplevs säga emot mellanchefens prestationer. Att ledningens kommentarer medför negativa känslor förstärks av att mellanchefen uttrycker att dessa *smågrejer* som ledningen lägger fokus vid *inte är kul på något sätt*. Trots mellanchefens berättelse om att ledningen kommer med negativa kommentarer upplever hen sig kunna ignorera dessa. Att ignorera eller värja direktiv korresponderar med tidigare mellanchefers upplevelser. En annan aspekt som inte tidigare har nämnts är att denna mellanchef har börjat vänja sig vid ledningens direktiv. Det kan i sin tur förstås som att ledningens direktiv inte tar fäste hos mellanchefen då hen har vant sig vid kommentarerna. Att vänja sig vid och ignorera kommentarerna kan tolkas som ett sätt för mellanchefen att hantera direktiven som kommer

från ledningen. Även Johansson beskriver ett exempel då ledningen kom med direktiv som påverkat hen negativt.

Det var ett specifikt [direktiv i samband med besök] som gjordes just för att det ska bli effektivare och direktivet var fysiskt omöjligt att genomföra. Det var ju som att "jaha, men vi har helt olika uppfattningar om vad det här innebär egentligen". Det var som ett kvitto på att vi har inte samma bild på verksamheten och det var ju en sak som också kom upp sen när vi pratade att det här omöjligt och det är ingen standard som en person ska kunna leva upp till. Det är ett specifikt exempel där det faktiskt har påverkat pressen, men vi tog inte åt oss av det utan det fick också effekten av att vi tittade på den, såg att vi har helt olika bilder på det här och det måste vi prata om. Och sen fortsatte vi som vanligt. (Johansson)

Det framgår tydligt att Johansson upplever att ledningen och hen har olika bild på verksamheten. Detta då mellancheferna menar att direktivet som gavs ut från ledningen blev ett kvitto på att vi har inte samma bild på verksamheten. Olikheten i hur de ser på verksamheten blir en indikation på att parterna har skiljaktiga intressen för hur verksamheten bör bedrivas. Skiljaktiga intressen är, som tidigare nämnt, en av grunderna för att övervakning ska förstås som förtryckande. Direktiven som gavs ut innebar att medarbetarna i butiken skulle utföra en viss arbetsuppgift snabbare *just för att det ska bli effektivare*, något som mellancheferna ansåg vara omöjligt. Att ledningen ger direktiv i syfte att få de anställda att utföra somliga arbetsuppgifter är även det något som kan förstås som förtryckande övervakning. Eftersom arbetsuppgiften upplevdes som omöjlig att genomföra valde mellancheferna att förbise direktivet, men händelsen gav ändå en negativ påverkan på mellancheferna då hen upplevde press. Likt tidigare resonemang kan direktivet som ledningen meddelade förstås som förtryckande i den bemärkelsen att Eriksson upplevde sig påverkas negativt av det på grund av känslan av press. Det är intressant att Eriksson, precis som tidigare mellanchefer, också valde att ignorera ledningens direktiv. Hen ansåg att direktivet inte var en *standard som en person ska kunna leva upp till*, vilket kan tolkas bidra till upplevelsen av att parterna har olika syn på verksamheten.

När de kommer på besök har jag hört att om man ligger efter med någonting eller om något inte ser jättebra ut så har någon blivit lite sur, eller snarare "Vi måste åtgärda det här problemet". Då har jag omedvetet börjat tänka att jag kanske borde ta en titt i

butiken inför deras besök och kolla att allt ser bra ut. Men sen så landar jag nog i att vi inte kommer göra någonting annorlunda, det är vad det är. (Larsson)

[Effektivitetsmätningarna] ligger ju och gnager lite i bakhuvudet om jag ska vara helt ärlig. [...] Jag pendlar lite grann mellan att jag inte vill att det ska se dåligt ut i våra siffror men att också känna att jag skiter i siffrorna, jag vill bara att den här butiken ska må så bra som möjligt. (Karlsson)

Larsson berättar att hen omedvetet börjat tänka på att hen bör ta en titt i butiken innan ledningen kommer på besök eftersom hen har *hört* att någon kan bli *lite sur* om det inte ser bra ut. Till sist brukar mellanchefen landa i att inte göra någonting annorlunda då situationen *är vad det är*. Upplevelsen kan förstås som att mellanchefen pendlat mellan att vilja anpassa sig efter ledningens intressen men att hen till slut valt att handla på ett sätt som går i linje med sina egna intressen. På samma sätt som att Larsson har pendlat mellan de egna och ledningens intressen har även Karlsson pendlat i dessa tankegångar. Effektivitetsmätningarna gnager i bakhuvudet på mellanchefen och hen uttrycker en önskan om att visa ledningen att butiken har goda effektivitetssiffror, men väljer att ignorera denna tanke för att butiken ska *må så bra som möjligt*. Att ignorera siffrorna för att butiken ska må så bra som möjligt indikerar att siffrorna i sig bidrar till att måendet i butiken försämras. Utifrån detta kan mätningarna förstås som förtryckande då de inte upplevs spegla de anställdas intressen samt kan tolkas bidra till ett försämrat mående hos personalen.

Sammanfattningsvis går ledningens övervakningsmetoder att förstå som förtryckande övervakning. Att övervakning kan förstås som förtryckande tar sin grund i att medarbetarna dels upplever sig påverkas negativt till följd av den och dels på grund av att det finns motsatta intressen. Det har även visats att mellancheferna upplever att de kan värja sig från övervakningen som ledningen utför.

4.2.2 Förstått som att inte bli sedd

Vi har tidigare konstaterat att mellanchefernas upplevelser av ledningens övervakningsmetoder kan tolkas som att bli iakttagna. I detta avsnitt ämnar vi påvisa att övervakning utifrån mellanchefernas upplevelser kan förstås som att de inte blir sedda. Med sedd menar vi att mellancheferna förknippar interaktionen med övervakning som något

positivt. Att *inte* bli sedd bygger på att mellancheferna upplever att ledningen saknar förståelse för deras behov och upplevs vara bortkopplade från mellanchefernas arbete. I avsnitt 4.1.1 beskrev flera mellanchefer att de anser besöken vara en viktig del i att skapa förankring till verksamheten, exempelvis beskrev Nilsson följande:

Jag tror också att det är viktigt att man har lite pulsen på hur verksamheten egentligen ser ut. Det är väl schemalagda besök en gång per halvår eller kvartal, det tycker jag är någonting positivt, men det förutsätter ju att de ser verksamheten som vi ser den. (Nilsson)

Mellanchefen upplever besöken som positiva när ledningen ser butiken på det sätt som hen själv gör, men framhäver också vikten av att de kommer dit för att faktiskt förstå verksamheten. Trots att det kan utläsas ur citatet att ledningen inte alltid ser verksamheten på samma sätt upplevs det ändå viktigt att de besöker butikerna. Detta kan förstås som en vilja att brygga gapet som gör att verksamheten ses på olika sätt. Nilsson har tidigare uttryckt att det är *“viktigt att [ledningen] inte är helt frånkopplade från det arbete vi gör”*, vilket återigen tyder på att det finns en upplevelse av att ha olika bild av verksamheten. Besöken upplevs av mellanchefen vara viktiga i den aspekten att ledningen *inte blir frånkopplade*. Detta kan tolkas som att besöken är önskvärda då de kan brygga en förståelse till den dagliga verksamheten och kan förstås som en minskning av distansen mellan ledningen och mellancheferna. Det här exemplet är bara ett axplock från tidigare i empirin som visar på att mellancheferna upplever att det är viktigt att ledningen förstår verksamheten sett ur mellanchefernas perspektiv för att på så vis skapa förankring. Med detta i ryggen vill vi nu gå vidare med att visa på att den upplevda avsaknaden av förståelse kan tolkas som att mellancheferna inte blir sedda.

Och man känner väl att hos ledningen så ser de väldigt mycket mer statistik och siffror gentemot personer och medarbetare och känslor och arbetsmiljö. (Olsson)

Den här tilliten som fanns i det här väldigt lilla företaget, det finns inte på samma sätt nu [...] ledningen ser mer siffrorna som har fått mycket större betydelse nu [...] och det tycker jag är väldigt tråkigt. (Larsson)

Olsson upplever att ledningen främst fokuserar på siffror och statistik utifrån mätningarna som utförs. Citatet kan tolkas som att det finns en önskan om att ledningen även tar större hänsyn till medarbetarna och deras arbetsmiljö och känslor. Detta kan förstås som att mellanchefen inte blir sedd då hen upplever att ledningen fokuserar på effektiviteten snarare än personerna i butiken. Även Larsson upplever att siffrorna fått ett större utrymme än tidigare vilket har medfört en upplevelse av att tilliten inte är densamma. Ur citatet kan det förstås som att Larsson har en önskan om att få tillbaka tilliten som den var innan då hen uttrycker att denna förändring är väldigt tråkig. Det verkar finnas olika intressen där mellanchefen anser att tilliten bör fokuseras på medan ledningen, enligt mellanchefens beskrivning, har sitt fokus på mätningarna. Att det större fokuset på siffror som ledningen har och att mellanchefen upplever det som tråkigt kan förstås som att mellanchefen inte känner sig lika sedd av ledningen som innan då tilliten var mer betydande. Det utvidgade fokuset på siffrorna kan förstås som att fokuset från mellanchefen skiftas och därmed upplever hen förändringen som tråkig. Sammantaget går det att förstås som att mellancheferna upplever att ledningens fokus är på siffrorna och att det leder till att de inte känner sig sedda av ledningen. Detta är även en upplevelse som Johansson beskriver nedan.

Jag tror att man ser väldigt olika, man ser så olika perspektiv att en del i ledningen då ser man kanske mer, man ser siffrorna. Man ser inte personerna som jobbar, man ser inte butikerna utan det du får bekräftelse av det är egentligen siffrorna som kommer in. (Johansson)

Johansson beskriver att ledningen varken ser personerna som jobbar eller själva butiken då de främst ser på siffrorna. Uttalandet tyder på att det finns skiljaktiga meningar om vad mellanchefen och ledningen anser vara viktigt. Det kan förstås som att det finns ett gap mellan parterna då mellanchefen menar att de har väldigt olika perspektiv på verksamheten. Likt ovanstående resonemang kan det förstås som att när ledningen har sitt fokus på siffrorna upplever mellanchefen att hen inte blir sedd. Det går vidare att tolka det som att Johansson anser det vara viktigt att även se personerna som arbetar i butiken och därmed kan det förstås som att mellanchefen har en önskan om att faktiskt bli sedd mer än genom statistiken som ledningen utför. På samma spår kan vi tolka Nilsson nedan som om hen inte känner sig sedd.

Jag tror det är jätteviktigt att också mäta effektiviteten med stressnivåer i personalen, med någon slags kvalitetsmått med kundnöjdhet. (Nilsson)

Nilsson berättar att hen anser det vara "jätte viktigt" att mätningarna även inkluderar personalens stressnivåer i form av kvalitetsmått som kundnöjdhet. Detta ger en indikation på att mellanchefen vill att ledningen ska utvidga sina mätningar för att inkludera personalens mående och hen uttrycker specifikt att måtten bör ta hänsyn till personalens stressnivåer. Att mätningarna inte upplevs representera mellanchefernas arbete har tidigare konstaterats i avsnitt 4.1.2, men här kan vi förstå det som att måttens upplevda bristfällighet gör att mellanchefen inte blir sedd. Nilssons önskan om att måtten ska ta hänsyn till stressnivåer kan tolkas som att det finns stresskänslor som ledningen inte ser men som mellanchefen vill att ledningen ska se. Mellanchefens önskan om att mätningarna borde inkludera fler faktorer kan därför tolkas som att hen vill bli mer sedd av ledningen. Eriksson berättar nedan att när ledningen är på besök upplever hen att de inte ser allt jobb som utförs.

[...] vi har ju alltid jobbat väldigt hårt, det gör ju alla, och så kommer någon och inte berömmar en eller uppmärksammar allt bra jobb man gör utan bara pekar på att "ja, men där står det någonting som inte ska stå där". (Eriksson)

Vi kan urskilja en vilja hos Eriksson att bli uppmärksammas och få beröm, eller *sedd*, för det "goda" arbete hen utför, men varken blir eller får det. Samtidigt som Eriksson upplever sig göra ett bra jobb finns det en vilja att också få bekräftelse om detta från ledningen. Det kan tolkas som en vilja och ett behov av att bli sedd i bemärkelsen att uppmärksamma de bra sakerna hen gör i sitt arbete. Vidare har Eriksson i tidigare citat uttryckt att "det är väldigt nyttigt [för ledningen] att komma till butiken och se vad som faktiskt händer". Att besök från ledningen anses vara nyttiga i den mån att ledningen faktiskt får se vad som händer tyder på en upplevelse av att ledningen har en annan bild av verksamheten i relation till mellanchefen. Likt flera av de andra fallen kan den skiljaktiga bilden förstås som att det finns en klyfta mellan ledningen och mellanchefen. På grund av nämnd klyfta kan besöken tolkas vara nödvändiga och önskvärda då de främjar en större förståelse för arbetet i butikerna och således kan tänkas brygga klyftan. Viljan att få bekräftelse, och således bli sedd, går även att finna hos Persson och Andersson.

Mätningarna blir ju någon slags bekräftelse på att man gör ett bra jobb men sen hade man ju kanske velat att [ledningen] även ser och bekräftar det andra vi gör i butiken

som kundbemötande eller hur vi tar hand om butiken. Men det är ju inget som mätningarna kan se. (Persson)

Även saker som att se till att det är rent och fräscht i butiken, ordning och reda så att man vet vart saker ligger och sådana saker. Det syns inte heller riktigt i statistiken när man gör det, men jag tycker det är viktigt att ledningen faktiskt ser de andra sakerna man gör för butiken. (Andersson)

Även om mätningarna blir en form av bekräftelse upplever Persson att det finns ett behov av ytterligare bekräftelse av det arbete som mätningarna inte tar i beaktning. Mellancheferna uttrycker att hen vill att ledningen både *ser* och *bekräftar* hens arbete. Det påvisas även i andra citatet då Andersson upplever att det är viktigt att mätningarna även fångar upp andra värden och att ledningen faktiskt ser vad mellancheferna gör för butiken. Likt tidigare resonemang i ovanstående citat, då Eriksson berättar om en motsvarande upplevelse, kan vi urskilja att det finns en vilja hos mellancheferna att bli ytterligare *bekräftad* och *sedd* för det “goda” arbetet som mellancheferna utför. Att det finns en önskan om att ledningen ser det andra arbetet kan förstås som att mellancheferna inte blir sedda men samtidigt önskas bli sedda mer än det som effektivitetsmätningarna fångar upp. Detta går även att förstås som att mellancheferna upplever att ledningen och de har olika intressen då de upplever att ledningens främsta fokus är på mätningarna som visar effektivitetsnivåer medan mellanchefernas intresse är det “goda” arbetet de gör för butiken. Slutligen förklarar Andersson att hen känner sig just förbisedd när förändringar görs utan hänsyn till hela verksamheten:

[...] jag känner mig bara mer förbisedd, att det känns som att det inte har funnits ett perspektiv på hela verksamheten när man har gjort förändringar. (Andersson)

Sammanfattningsvis har detta avsnitt ämnat att dels ytterligare befästa att mellanchefernas upplevelser kan tolkas som att det finns en klyfta mellan ledning och mellancheferna, dels att denna klyfta möjliggör en tolkning av att mellancheferna inte känner sig sedda. Den upplevda klyftan mellan vad mellancheferna och ledningen anser vara viktigt i verksamheten kan förstås som att mellancheferna upplever att ledningen saknar förståelse och förankring. Avsaknaden av förståelse kan därför förstås som att mellancheferna inte blir sedda i verksamheten.

5. Diskussion

I detta kapitel ställs de empiriska fynden i relation till tidigare forskning inom övervakning på arbetsplats. Syftet med diskussionen är att påvisa de likheter och skillnader vi fann mellan tidigare forskning och det empiriska materialet. Inledningsvis i 5.1 beskrivs vad mellancheferna själva ser för att i kommande avsnitt 5.2 rikta fokus inom vilka aspekter mellancheferna vill respektive inte vill bli övervakade. Avslutningsvis i 5.2.3 beskrivs dilemmat med att vilja bli sedd men samtidigt inte vilja bli iakttagen.

I analysen har vi påvisat att mellancheferna upplever ett ansvar över saker som går bortom vad ledningen ser genom sina övervakningsmedel. Problematiken som vi främst lyfter fram är att mellancheferna upplever sig vilja bli sedda samtidigt som de vill bli mindre iakttagna. Dynamiken mellan förtryckande och betryggande övervakning är viktig för att förstå hur aktörer i en organisation förstår övervakning, men den kan inte svara för huruvida de iakttagna faktiskt vill bli mer eller mindre sedd.

5.1 Vad mellancheferna ser

Innan vi riktar fokus på inom vilka aspekter mellancheferna vill respektive inte vill bli övervakade vill vi även rikta fokus på att förstå vad mellancheferna själva *ser*. Övervakningens roll förstås som att insamla information, vare sig den är föremål för objektiv eller subjektiv bedömning (Sewell, 2011). Bland de sätt som Sewell (2011) förklarar att övervakning kan ske på arbetsplatsen har vi dels funnit *simple*, genom besöken, och *complex*, genom effektivitetsmätningarna. Om vi istället skulle se att mellancheferna i samma interaktion som de blir övervakade också *ser* ledningen kan vi förstå att det finns någon typ av informationsinsamling som tolkas av mellancheferna. Även om det vi kan se i vår studie är begränsad till subjektiva observationer kan dessa klassas som insamling av information i linje med vad Sewell (2011) beskriver.

I empirin har det framkommit att en del mellanchefer pratar om ledningen på ett avlägset sätt och beskriver upplevelser av att ledningen uppfattas som distanserad och “osynlig”. Det finns även en känsla av att ledningen genom sina övervakningsmetoder bara ser arbetarna som siffror utan mänskliga känslor. När det kommer till just övervakning pratades det en del om

tillit men också om just effektivitetsmätningar och fysiska besök. Vi kan se på dessa mätningar som ledningens förlängda arm - eller i andan av övervakning; förlängda blick. När övervakning är begränsad av saker såsom avstånd kan övervakaren genom teknologiska medel ändå bevara sin närvaro (Sewell, 2012). I samma stund som ledningen försöker övervaka mellancheferna genom effektivitetsmåten kan vi förstå det som att det är denna del av ledningen som mellancheferna också har möjlighet att se och skapa sig en uppfattning kring i termer av *vad ledningen vill se*. En viktig poäng att belysa innan vidare diskussion är effektivitetsmåtenns konstanta närvaro ställt mot ledningens mindre förekommande fysiska närvaro genom besök. Om än det är långt draget att säga att ledningen "blir" effektivitetsmåten har vi starka empiriska fynd för att måten upplevs säga mycket om ledningen. Detta faktum, att vad som övervakas säger mycket om övervakaren, är något Sewell (2012) nämner men inte utförligt förklarar. Vad ledningen vill se är vad mellancheferna upplever att ledningen tycker är viktigt. Sett ur detta perspektiv blir de skiljaktiga intressena som mellancheferna upplever enklare att förstå. Om, i det extrema fallet, effektivitetssiffrorna skulle vara det enda mellancheferna sett av ledningen bör möjligheten finnas att det är det enda de har som underlag för att skapa sig en bild av vad ledningen är. Vad detta mynnar ut i är att det mellancheferna ser eller inte ser också kan stå till svars för upplevelsen av en intressekonflikt, som i vårt fall, där mellancheferna anser att effektivitetsmåten missar viktiga aspekter i verksamheten. Vad som är viktigt att förstå är att denna form av "undervakning" som tar hänsyn till vad mellancheferna ser inte rör problematiken kring övervakning och kontroll utan snarare om att mellanchefernas strävan att förstå sin verklighet.

5.2 Upplevelser av övervakning

För att svara på den andra frågeställningen, hur mellancheferna upplever övervakning, vill vi nu förstå aspekterna kring att inte vilja respektive att vilja bli övervakad. Vi ser en poäng i att skilja på begreppet övervakning likt i teorin och empirin.

5.2.1 Att bli iakttagen

Vi har konstaterat att vissa mellanchefer kopplar samman besöken och effektivitetsmätningarna med negativa och påfrestande känslor. Sewell och Barker (2006) menar på att övervakning betraktas som förtryckande när den av de anställda upplevs ske i syfte att få dem att göra specifika saker. Vidare kan övervakning uppfattas som tvingande i

organisatoriska sammanhang just för att arbetsgivare och arbetstagare har fundamentalt motsatta intressen (Sewell & Barker, 2006), något som vi funnit att mellancheferna upplever sig ha. Vad som är intressant i vårt fall, och som kan bidra till förståelsen av förtryckande övervakning, är att mellancheferna kan förstås hantera den förtryckande övervakningen istället för att uttryckligen vilja ha mindre av den. Även om vi kan argumentera för att mellancheferna identifierar övervakningen som förtryckande så har den ingen tydlig verkan i praktiken som följd av att de “döljer sig” från den. När Anteby och Chan (2018) studerade detta fenomen fann de mycket riktigt att arbetarna inte ville vara under förtryckande övervakning och därmed försökte göra sig mindre synliga. Därutöver har vi funnit att, snarare än att försöka dölja sig för denna typ av övervakning, pratar vissa mellanchefer om att ha lärt sig att hantera eller helt och hållet ignorera den. Detta innebär inte att förtryckande övervakning helt kan gå utan verkan som följd av att arbetare lär sig att hantera den. Däremot kan arbetares förmåga att värja sig för och lära sig hantera övervakning förstås som ett sätt att göra sig mindre synliga, eller snarare påverkade, av den. Vad som även ska belysas är just att de uttrycker effektivitetsmått som icke-representativa mått. Av denna anledning upplever de inte sig göra något annorlunda just för att effektivitetsmått ska se bra ut. Vad vi vill förmedla är att mellancheferna, istället för att motsätta sig förtryckande övervakning genom att göra sig mindre synliga (Anteby & Chan, 2008), lär sig att leva med och hantera den. Huruvida detta beteende kan ge orsak till utökad övervakning likt vad Anteby och Chan (2008) föreslår vet vi helt enkelt inte.

Det finns även skäl att ifrågasätta den panoptiska egenskapen av övervakning genom våra fynd. Utifrån premissen att vilja få människor att agera som om de vore under övervakning är det inte viktigt att de nödvändigtvis *är* under övervakning, utan snarare *föreställer sig* vara det (Foucault 1979). Vi kan direkt kritisera den panoptiska egenskapen i ledningens försök till att övervaka genom att utföra planerade besök. En rimlig förklaring till varför den förtryckande övervakningen inte får någon effekt i besöksammanhangen hade kunnat ligga i just detta. Mellanchefernas vetskap om exakt när de blir övervakade möjliggör för dem att under dessa specifika situationer vika sig efter ledningens förväntningar. Detta, som kommer att visa sig i nästa avsnitt, är däremot inte fallet.

5.2.2 Att inte bli sedd

En av de starkaste upplevelserna som visat sig i empirin är den påvisade klyftan mellan vad mellancheferna och ledningen anser vara viktigt i verksamheten. Samtidigt som detta intressegap kan ses som anledning till att övervakning behövs i en organisation (Sewell & Barker, 2006), och att sådan övervakning sägs vara anledningen till att arbetarna vill bli mindre övervakade, så har vi i vårt fall funnit att det även kan förstås som anledningen till att mellancheferna vill bli mer sedda. I en stor del av empirin pratas det om vikten av att ledningen inte är bortkopplade från vad som faktiskt sker i verksamheten. Samtidigt pratas det om att ledningen genom sin övervakning, främst framträdande vid upplevelser kring effektivitetsmått, får en bild av verksamheten som inte är sann. När det kommer till att ledningen ska få en ökad förståelse för vad mellancheferna har för behov så vill mellancheferna bli mer sedda, trots att de i vissa avseende förstår övervakningen som förtryckande. Till skillnad från vad Sewell och Barker (2006) föreslår är det inte tydligt framträdande att mellancheferna vill bli mindre övervakade just för att de upplever den som förtryckande.

I linje med vad som diskuterats i ovan avsnitt om hur mellancheferna hanterar förtryckande övervakning finns det även fall där man, istället för att göra sig mindre synlig för ledningens blick (Sewell, 2012; Anteby & Chan, 2008), ser skapandet av förståelse som en viktig faktor i interaktionerna med ledningens övervakning. I detta avseende kan vi förstå situationen som att mellancheferna inte känner sig sedda. Viljan av att ledningen ska bli förankrad och faktiskt se verksamheten utan några fasader ställs mot obehaget som förtryckande övervakning för med sig. Ett tydligt exempel på detta i vår studie är vad som diskuterades sist i föregående avsnitt om hur nästan alla mellanchefer har vetskap om när ledningens besök kommer att ske. Trots att mellancheferna därigenom har all möjlighet att förbereda sig inför besöken och få butikerna att se ut att vara helt i linje med ledningens önskemål väljer de att inte göra det. De ser nämligen ett värde i att visa upp verksamheten som den är och inte finmåla den. En annan aspekt i att vilja bli sedd, om än mindre förekommande, är en önskan om att få bekräftelse för det goda arbetet som görs. Även om mellancheferna vet att hen gör ett bra arbete så finns det en viss vilja i att få dessa prestationer berömda och belönade.

Vad som togs upp i 5.1, om hur mellancheferna skapar sig en bild av vad ledningen är och vad den har för intressen, blir högst relevant när vi pratar om att mellancheferna vill bli mer

sedda i syfte att skapa förståelse. Att det finns ett upplevt behov av en “oförstående” ledning att komma och se hur verksamheten faktiskt ser ut kan förstås som ett sätt att brygga det inneboende intressegapet som upplevs finnas i organisationen. En intressant iakttagelse av språkbruket kring avsaknaden av ledningens fysiska närvaro, sådan övervakning som kallas *enkel* (Sewell, 2012), är hur ledningen beskrivs som något opersonligt och distanserat. Avsaknaden av ledningens närvaro kan tänkas förstärka känslan av att ledningen saknar förankring i verksamheten. Mellancheferna pratar exempelvis om att direktiv baserade på data insamlad från effektivitetsmått saknar grund i vad verksamheten faktiskt behöver. Paradoxalt nog, eftersom intressekonflikter anses vara grunden till att övervakning uppfattas som förtryckande (Sewell & Barker, 2006), vill mellancheferna bli *mer* övervakade av samma skäl som egentligen säger att de inte borde vilja bli övervakade.

5.2.3 Att samtidigt vilja bli mer sedd men mindre iakttagen

Paradoxalt nog vill mellancheferna både bli mer och mindre övervakade på samma gång. Utgångspunkten är att det är omöjligt att detta sker från samma typ av övervakningsmedel. Din chef kan inte både vara på arbetsplatsen och inte vara det. Då kan vi istället rikta blicken åt andra förklaringar till hur en sådan paradox kan uppkomma. Om vi förstår den panoptiska effekten av övervakning som att det inte är faktumet att bli övervakad utan känslan av att vara under övervakning (Foucault, 1977) som är väsentlig kan vi förstå att mellancheferna kan *känna* sig mer eller mindre sedda. Då finner vi slutligen skälet till varför det kan tänkas viktigt att särskilja på övervakningens förmåga att göra oss iakttagna och att göra oss sedda. Vi kan bättre förstå mellanchefernas situation genom att tolka behovet av att öka förståelsen och brygga intressegapet mellan dem och ledningen som att metaforiskt talat känna sig “sedda”. Samtidigt kan vi förstå de negativa och förtryckande aspekterna av övervakningen som att känna sig “iakttagna”. Genom att förstå dessa två begrepp som olika sätt att uppfatta övervakning löses paradoxen antiklimatiskt nog efter bara ett stycke text.

Detta för diskussionen mot sitt slutskede där vi vill ställa begreppen *sedd* och *iakttagen* mot *betryggande övervakning* respektive *förtryckande övervakning*. Genom att förstå att övervakning kan få oss att känna oss sedda kan vi se en uteslutande positiv aspekt av övervakning. Vi argumenterar för att betryggande och förtryckande övervakning är två sätt att legitimera den negativa aspekten av övervakning, att bli *iakttagen*. Såväl betryggande och förtryckande övervakning nämns i termer av hur villig en är att ställa sig under

övervakningens effekter som i sig anses vara negativa. Om än vi håller med att denna aspekt finns och tydligt framkommer när vi pratar om iakttagelser så är det stora bidraget att genom att förstå känslan av att vara sedd vidgar vår förståelse av vad övervakning innebär.

6. Slutsats

I detta slutgiltiga avsnitt presenteras studiens slutsats. Vi lyfter fram praktiska såväl som teoretiska lärdomar och avslutar med att ge förslag på vidare forskning.

Studien har haft för ändamål att förstå om mellanchefer känner sig övervakade och hur deras upplevelse av övervakningen påverkar bilden av övervakaren. Premissen att övervakning förstås som något negativt har vi dels föreslagit genom förståelse och argumentation kring begreppets innebörd men även genom hur det pratas om begreppet i teorin. Syftet med studien har delvis därför varit att att nyansera begreppet övervakning.

Genom vår första frågeställning, som rör hur övervakningsmetoder påverkar mellanchefernas syn på ledningen, har vi funnit att det finns en gemensam bild av att en viss del av övervakningen är riktad mot att se väldigt specifika “hårda” värden och att den i sin tur missar andra “mjuka” värden. Samtidigt som ledningen genom övervakning försöker se organisationen sänder de också en tydlig signal till mellancheferna om vilka värden som är viktiga att se i organisationen. Detta har tagit uttryck i att mellancheferna tycker sig ha en annan intressebild än vad ledningen har vilket tar uttryck i en upplevelse av ledningen som oförankrad i verksamheten. Just i faktumet att ledningen saknar förankring i verksamheten leder oss till den andra frågeställningen, hur mellanchefer upplever övervakning på arbetsplatsen. Som följd av att det finns delade uppfattningar om vad som är viktigt i organisationen har vi funnit att det både finns en ovilja och en vilja att bli övervakad. Oviljan att bli övervakad grundar sig främst i att ledningen ser och anmärker på saker som mellancheferna upplever bara vara i ledningens intresse. Samtidigt finns det en vilja att bli övervakad för att få förståelse och för att ledningen ska bli mer förankrad i verksamheten. Eftersom det uppstår en paradox i att både vilja utsättas för mer och mindre övervakning föreslår vi en särskiljning på aspekterna att vara “sedd” och att vara “iakttagen” då vi utan denna särskiljning bara kan förstå övervakning som något monotont. Vad detta mynnar ut i är att vi kan förstå att individer kan känna sig mer eller mindre *sedd* av sin ledning samt mer eller mindre *iakttagna*, istället för att prata om att vara övervakad.

Vad som även visat sig är att känslan av att bli iakttagen kan hanteras av mellancheferna genom att avvärja eller ignorera sådan övervakning som får dem att känna sig iakttagna. Istället för att *bli* mindre iakttagna, vars förmåga att påverka ligger i ledningens händer, kan

mellancheferna själva göra att de *känner* sig mindre iakttagna. Detta går i linje med tidigare forskning som menar att arbetare upplever den som obehaglig och därmed vill undangömma sig den, men samtidigt kontrasterar våra fynd detta eftersom de snarare än att undangömma sig den har lärt sig att leva med den.

6.1 Praktiska lärdomar

En lärdom från resonemanget kring att hur och vad som övervakas skapar föreställningar bland de anställda är att som ledning ha detta i åtanke. Bara en så enkel sak som att utvidga övervakningen så att de anställda blir under uppfattningen att de har en gemensam intressebild med ledningen hade kunnat lösa en del problem i vårt fall. Denna utvidgade övervakning behöver inte ens tjäna ett syfte utöver att just sända en signal till medarbetarna. Genom att förstå att övervakning dels har den kanske mer självklara förmågan att få folk att känna sig iakttagna men också förmågan att få folk att känna sig sedda kan övervakningsmedel tänkas användas på andra sätt än i kontrollerande syfte. Med detta sagt tror vi inte att slå upp en övervakningskamera i vardera butik är rätt tillvägagångssätt för att få de anställda att känna sig mer sedda. Däremot kan ledningen fråga sig; *Vad ser vi just nu? Vilka signaler sänder detta till arbetarna?*

6.2 Teoretiska lärdomar

För det första anser vi att det finns lärdomar i att ifrågasätta den inneboende betydelsen av övervakning. Som diskuteras i teoriavsnittet förstår vi att utgångspunkten i övervakningsstudier behandlar hur övervakning legitimeras. Genom att istället förstå att övervakningsstudier i grunden handlar om hur känslan av att bli *iakttagen* legitimeras, kan vi också lägga mer fokus på ordet *se*. Samtidigt som *se* både kan tolkas bokstavligt, som själva handlingen att se och uppfatta något, och metaforiskt, som att känna dig förstörd och igenkänd, kan urskiljningen av dessa begrepp leda till nya empiriska insikter. Problemet vi vill framföra är att begreppet övervakning har en alltför stark förknippelse med något inneboende dåligt.

För det andra vill vi även bidra till debatten kring huruvida övervakning är panoptisk eller inte. Panopticism, som introducerades i teoriavsnittet, är trots dess utbredda ifrågasättning en grundpelare för övervakningsteori. Samtidigt som vi ser att vissa aspekter i studien kan förstås som panoptiska finns det även skäl att ifrågasätta denna metafor. Likt Hafermalz

(2021) resonemang kring att arbetstagarna själva har ett mänskligt behov av erkännande kan vi också förstå att arbetarna kan falla offer för förtryckande övervakning i sin strävan efter att bli sedda. Detta beror däremot helt på övervakarens eller ledningens intentioner.

6.3 Förslag till vidare forskning

En begränsning i uppsatsen är dess geografiska utbreddhet. Samtidigt som våra empiriska fynd tyder på nyansrikedom hade en studie specifikt riktad mot en och samma arbetsplats kunnat styrka fynden ytterligare. För att förstå denna känsla bättre hade det däremot krävts ett empiriskt material som istället för att nyansera förstärker fynden. Genom att bära med sig den seende sidan av övervakning kan framtida forskning fokusera på hur det finns en aspekt av *sensemaking* kopplad till vad arbetarna bokstavligt talat ser. I vårt fall fann vi att övervakningsmedlen bidrog till mellanchefernas uppfattning av vad ledningen är. Detta behöver däremot inte betyda att arbetares förståelse av övervakning är begränsat till att skapa en bild av ledningen. Slutligen behöver inte känslan av att bli sedd och iakttagen vara begränsade till de fynd vi har gjort. Genom att förstå dessa två aspekter i framtida forskning kan fokus ligga på att nyansera och styrka begreppen.

Referenslista

Adler, S. P. & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no. 1, pp. 61-89, Tillgänglig genom: <https://www.jstor.org/stable/2393986> [Hämtad 2021-12-05]

Allen, W. M., Coopman, S. J., Hart, J. L. & Walker, K. L. (2007). Workplace Surveillance and Managing Privacy Boundaries, *Management Communication Quarterly*, vol. 21, no. 2, pp. 172-200, Tillgänglig online: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318907306033> [Hämtad 2021-01-06]

Alvehus, J. (2019). Skrivna uppsats med kvalitativ metod: En handbok, 2. uppl., Stockholm: Liber

Anteby, M. & Chan, C. (2018). A Self-Fulfilling Cycle of Coercive Surveillance: Workers' Invisibility Practices and Managerial Justification, *Organization Science*, vol. 29, no. 2, pp. 247-263, Tillgänglig online: https://www.researchgate.net/publication/320212732_A_Self-Fulfilling_Cycle_of_Coercive_Surveillance_Workers'_Invisibility_Practices_and_Managerial_Justification [Hämtad 2021-12-20]

Ball, K., (2010). Workplace surveillance: An overview, *Labor History*, vol. 51, no. 1, pp. 87-106, Tillgänglig genom: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00236561003654776> [Hämtad 2021-12-20]

Barnard, C. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Bentham, J. (1791). *Panopticon: En ny princip för inrättningar där personer övervakas*. Översatt av F. Lundgren, 2002, Falun: ScandBook AB

Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York: Monthly Review Press, 1998

Brivot, M. & Gendron, Y. (2011). Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, no. 3, pp. 135-155. Tillgänglig online:

https://www.researchgate.net/publication/227411465_Beyond_Panopticism_On_the_ramifications_of_surveillance_in_a_contemporary_professional_setting [Hämtad 2021-12-20]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Översatt av B. Nilsson, 3. uppl, Stockholm: Liber

Edwards, P., Collinson, D., & Rocca, D. (1995). *Workplace resistance in Western Europe: A preliminary overview*, New York: Basic Books

Foucault, M. (1975). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, Översatt av A. Sheridan, 1977, London: Allen and Lane.

Gouldner, A. (1955). Metaphysical pathos and the theory of bureaucracy. *American Political Science Review*, vol. 49, no. 2, pp. 496-507.

Hafermalz, E. (2021). Book Review – The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. *M@n@gement*, vol. 24, no. 4, pp. 70–75.

Holland, P. J., Cooper, B., & Hecker, R. (2015). Electronic monitoring and surveillance in the workplace: The effects on trust in management, and the moderating role of occupational type, *Personnel Review*, vol. 44, no. 1, pp. 161–175, Tillgänglig online:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-11-2013-0211/full/html> [Hämtad 2021-01-10]

Jay, M. (1994). *Downcast eyes: The denigration of vision in twentieth-century French thought*, Berkeley: University of California Press

Kollega. (2021). Övervakning av anställda ökar lavinartat. Tillgänglig online:

<https://www.kollega.se/overvakning-av-anstallda-okar-lavinartat> [Hämtad: 2022-01-09]

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

Lyon, D. (1994). *The Electronic Eye: The Rise of Surveillance in Modern Society*, Minneapolis: University of Minnesota Press

Manokha, I. (2018). Surveillance, Panopticism, and Self-Discipline in the Digital Age, *Surveillance & Society*, vol. 16, no. 2, pp. 219-237, Tillgänglig genom: https://www.researchgate.net/publication/326614207_Surveillance_Panopticism_and_Self-Discipline_in_the_Digital_Age [Hämtad: 2022-01-09]

Manokha, I. (2019). New Means of Workplace Surveillance: From the Gaze of the Supervisor to the Digitalization of Employees, *Monthly Review*, vol. 70, no. 9, pp. 25-39, Tillgänglig genom: https://monthlyreviewarchives.org/index.php/mr/article/view/MR-070-09-2019-02_2 [Hämtad 2022-01-10]

Packard, V. (1964). *The naked society*, New York: David McKay

Perrow, C. (1986). Economic Theories of Organization, *Theory and Society*, vol. 15, pp. 11-45, Tillgänglig genom: LUSEM Library website: <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2021-01-07]

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*, Lund: Studentlitteratur AB

Rushing, W. A. (1966). Organizational rules and surveillance: Propositions in competitive organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, no. 4, pp. 423-433, Tillgänglig genom: <https://www.jstor.org/stable/2391569> [Hämtad 2021-01-05]

Statistiska Centralbyrån. (2022). Efternamn, topp 100, Tillgänglig online: <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/namnsok/> [Hämtad 2022-01-11]

Sewell, G., Barker, J.R. (2006). Coercion versus care: Using irony to make sense of organizational surveillance, *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 4, pp. 934-961, Tillgänglig genom: <https://www.jstor.org/stable/20159259> [Hämtad 2021-11-29]

Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance, *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no. 2, pp. 397–428, Tillgänglig genom: <https://www.jstor.org/stable/2393857> [Hämtad 2021-12-15]

Sewell, G. (2021). *Surveillance: A Key Idea for Business and Society*, Oxon: Routledge

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, Nyutgåva, New York, Dover Publications, 1998

Wright, E. O. (1985). *Classes*. London: Verso