



# LUND UNIVERSITY

Tillit i arbetslivet – några nedslag

Rosengren, Calle

*Published in:*

DigiTrust: Tillit i det digitala. Tvärvetenskapliga perspektiv från ett forskningsprojekt

2014

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Rosengren, C. (2014). Tillit i arbetslivet – några nedslag. I S. Larsson, & P. Runeson (Red.), *DigiTrust: Tillit i det digitala. Tvärvetenskapliga perspektiv från ett forskningsprojekt* (s. 53-65). Pufendorfinstitutet, Lunds universitet. <http://www.digitalsociety.se/>

*Total number of authors:*

1

## General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

# Tillit i arbetslivet – några nedslag

*Av Calle Rosengren*

Följande texter är tidigare publicerade som blogginlägg på [Cybernormer.se](http://Cybernormer.se) samt [digitalsociety.se](http://digitalsociety.se)

## Tillit... kan det vara något?

[Cybernormer.se](http://Cybernormer.se), September 12, 2013

I takt med att samhälls- och arbetsliv utvecklas och förändras dyker det med jämna mellanrum upp begrepp som söker fånga, beskriva och i viss mån förut-säga förändringsprocesser. Exempel från det tidiga nollnolltalet är hur forskare



och samhällsuttolare sökte använda begrepp såsom *kompetens* och *flexibilitet* för att fånga vad det var som drev och formade dagens och framtidens organisationer. Ser vi några år ytterligare tillbaka har vi industrisamhällets centralbegrepp "rationell" och med det hela rationaliseringsrörelsen.

Många gånger åtföljs de av uttolare och gurus som har/säger sig ha, insikter i hur samtiden kan förstås och tämjäs utifrån just dessa begrepp. Och så är karusellen igång. Det hissnar i magen när den komplexa vardagen helt plötsligt, genom prismet på det nya perspektivet som ryms i begreppen, framträder i en ny och lite skarpare kontur. Som arbetslivsforskare har jag åkt med på flera av dessa karuseller (och t o m arbetat inom "Programmet för kompetensutveckling") och inte sällan har det slutat med att man står där, lite yr i huvudet, och begrundar vad det var som var så väldigt lockande med just den där karusellen... för att i nästa stund upptäcka en annan, ny, större och ännu intressantare.

Just nu är det tillits-karusellen som lyser allra klarast och dit köerna ringlar allra längst. I vart fall på det tivoli vi kallar forskarvärlden.

Som sagt har forskningen kring just tillit kommit att växa och gripa in i flera olika stora forskningsfält. Tillit eller kanske snarare bristen på tillit verkar vara ett av dagens stora samhällsproblem. Till exempel har begreppet en egen tidskrift [Journal of trust research](#) och vid Lunds universitet har begreppet fått ett eget tema vid Pufendorfinstitutet – [Digitrust](#) (läs mer på <http://digitalsociety.se>). Som begrepp har tillit det gemensamt med kompetens och flexibilitet att det har positiva konnotationer. Vem vill till exempel vara inkompetent och irrationell?

Rent intuitivt tänker man kanske att det borde vara något bra och viktigt. Och det är väl ett rimligt antagande: att för länder och organisationer där tilliten mellan människor och till systemen är låg inte har så goda framtidsutsikter. På samma sätt har väl personliga relationer, där det saknas en grundläggande tillit gentemot den andra partens intentioner, inte de bästa chanser att utvecklas på ett positivt sätt.

Men frågan är väl dock. Varför just nu? Vad i dagens samhällsutveckling har bidragit till detta väldiga intresse för frågor som rör tillit. Har det inte alltid varit lika viktigt... frågar sig vän av ordning? Beroende på om man är dystopiskt lagd eller bär en mer positiv syn på saker och ting kan vi betrakta detta uppflammande intresse

för tillit utifrån lite olika perspektiv. Utan att på något sätt täcka hela komplexiteten i samhälls- och begreppsutveckling kan vi som exempel ta att samhället, genom globaliseringen och digitaliseringen, blivit allt mer komplext.

Företag och organisationer kan inte längre hantera risk och komplexitet genom att lite på att de byråkratiska systemen ska erbjuda tydliga och klara handlingsalternativ – utan blir tvungna att ha tillit till individers vilja och förmåga att självständigt ta ansvar för och hantera komplicerade problem och relationer. Arbete kan med andra ord inte längre (i samma utsträckning) organiseras utifrån standardiserade regler och förordningar vilka på ett enkelt sätt berättar hur vi ska bete oss. Här krävs med andra ord något annat socialt smörjmedel (ideologi?) och i ljuset av det kanske vi ska se intresset för tillit!

Om vi rör oss mot system som i större utsträckning vilar på tillit istället för regler och övervakning finner vi dock en paradox. Chris Grey och Christina Garsten har i artikeln [Trust, Control and Post-Bureaucracy](#) formulerat denna som:

“... bureaucratic organizations have been extremely effective in producing trust ... They have been so successful in fact, that trust virtually disappeared as an explicit issue in organization theory until fairly recently, when bureaucratic structures began to come under increasing threat (Grey & Garsten 2001, p. 244-245)

Byråkratiska system, med dess enhetliga regler för beteende skapar (enligt detta sätt att se det) bättre förutsättningar för tillit än mer moderna platta diton där ansvar och befogenheter diffunderat ut i systemet. Det är kanske dystopisk insikt, men ändå värd att fundera på. Här finns med andra ord en hel del relevanta frågor som söker svar. Hur ser till exempel sambanden ut mellan system och individ vad gäller att generera tillit?

Här uppkommer dock ett problem i analogin med karusellen. Den förutspår ju nämligen att vi alltid återvänder till samma punkt – om dock lite omtumlade. Förhoppningsvis kan forskarvärldens nyligen uppkomna intresse för tillitsfrågor föra utvecklingen framåt istället för bara runt och göra oss yra.

Om inte... så är omväxling förnöjande och det är ju alltid kul att åka karusell.

/Calle Rosengen

## Om risk, tillit och vansinne i relation till Internet – En teori om kognitiv dissonans

digitalsociety.se, 8 november, 2013

Människan har, om inte annat så inför sig själv, ett behov av att framstå som rationell. Att framstå som rationell innebär att hur vi upplever och tolkar världen, våra åsikter och attityder kring densamma samt vårt beteende står i samklang. När det finns en diskrepans mellan hur vi upplever och tolkar värden, våra attityder och vårt beteende, så uppstår det en form av spänning inom oss. En spänning som få av oss vill ha i våra liv. T ex om vi upplever det som livsfarligt att röka och vi ändå röker så upplever vi det som **Leon Festinger kallade – kognitiv dissonans**. Hur kan vi då ta oss ur denna upplevda dissonans, som skapar spänningar inom oss? Beteenden är ju alltid svåra att ändra. Det ställer ju onekligen vissa krav. Det är jobbigt. Vi (eller vissa av oss i alla fall) tycker om att röka. Vi vill fortsätta röka. Då kan vi istället söka ändra vårt sätt att se på risken. Vi kan då säga (tyst i huvudet till oss själva) "Ahh... jag känner ju någon som är gammal och tillsynes frisk men ändå röker." Vi söker, och finner oftast, bevis på exempel som gör att vi kan vidmakthålla vårt beteende... och ändå uppleva det som rationellt. Spänningen är reducerad och vi kan fortsätta att bete oss i lugn och ro.

Igår presenterade **Svt en enkätundersökning** om hur svenskarna upplever risker med bland annat att vara övervakade på Internet. Förvånansvärt nog var det väldigt få som upplevde någon rädsla för övervakning i sammanhanget. Till exempel var det endast 13 % som svarade jakande på påståendet "Ja, rädd att bli övervakad på internet". Resultat som ligger väl i linje med andra studier på området. I den senaste upplagan av *Svenskarna och Internet* står att läsa att:

För tolv år sedan uttryckte många (57%) en oro för de ökade möjligheter till övervakning och kontroll som internet kan erbjuda (Svenskarna och Internet 2000). Det är en oro som har minskat väsentligt idag. Endast 11 procent av internetanvändarna uttrycker en oro för att regeringen skall kolla vad de gör på internet och endast 14 procent är oroadade att företag skall göra samma sak.

Trots flera stora avslöjande under senare tid om tämligen långt gående övervak-

ning och kontroll av individer på Internet, från såväl statligt håll som från stora företag verkar vår tillit till detta medium vara orubbad. Hur kan vi tolka och förstå detta? Hur skulle det se ut om vi använde Festingers begreppsliga ram på fallet – upplevelse av risk och tillit i relation till Internet.

Låt oss försöka.

De allra flesta medborgarna i Sverige använder Internet på något sätt idag. Det är väldigt svårt att interagera i samhället, såväl som privatperson som i arbetslivet, utan detta medium. Möjligheten att ändra beteendet – att använda Internet – är följaktligen låg. Vad göra då? Vi har ett beteende som är svårt, nästan omöjligt, att ändra... även om vi skulle vilja det! Skulle vi samtidigt gå runt med en upplevelse av stor risk kopplat till beteendet blir vi, enligt teorin om kognitiv dissonans vansinniga. Tokiga. Vi skulle hela tiden tvingas stå inför oss själva som varandes ytterst irrationella. Vi skulle till slut gå under.

Så vad göra?

Det finns ju inte direkt något annat Internet att välja. Internet B... eller vad man skulle kalla det. Som man enkelt kan byta till. Säger typ: "Det här verkar ju vara helt vansinnigt! Det är ju övervakat på alla håll. Nej, det här väljer jag allt bort!" Så är det ju inte. Utan vi får ju snällt fortsätta att använda det Internet som finns. Istället kanske vi (högst omedvetet) ändrar vår upplevelse av risken av att använda Internet. Så skulle vi i alla fall kunna förstå resultaten i Svt:s undersökning utifrån teorin om kognitiv dissonans. Det vill säga. Varför upplever så många svenskar, trots alla avslöjanden, Internet som riskfritt? Jo, vi rationaliserar vårt beteende. Alternativen, fullständig isolation eller vansinne, känns ju inte särskilt lockande.

Alternativet?

//Calle



## Tillbaka till framtiden, chefen ser dig!

Cybernormer.se. November 8, 2013

<http://cybernormer.se/tillbaka-till-framtiden/>

”Spector Pro spelar in alla detaljer och vad de gör på datorn – deras chatt, skickade & mottagen e-post, webbsidor de besöker, vad de söker efter, vad de gör på MySpace eller Facebook, bilderna de skickar eller tittar på, tangenter de trycker, programmen de använder och mycker [sic!] mer. Tack vare SpectorPro’s funktioner för övervakningsbilder, ser du inte bara VAD de gör, utan även den EXAKTA ordningen det sker i, steg för steg. Med Spector Pro, kommer du aldrig mer undra vad de gör på datorn” (utdrag från [spector.se](http://cybernormer.se)).

Det är stundtals lätt att förledas till att tro att utvecklingen inom arbetslivet rör sig från en situation där arbetsgivaren, i den stinkande och rykande fabriken, övervakade och kontrollerade den alienerade arbetarens minsta rörelser – till en kunskapsekonomi där medarbetarens behov av utveckling och självförverkligande går hand i hand med organisationers mål (vilket i sig skulle medföra att behovet av övervakning försvinner, detta då medarbetaren i högre utsträckning antas drivas av inre motivation). Möjligtvis ligger det någonting i detta. Men på samma sätt som fabriken möjliggjorde en form av övervakning och kontroll har den digitala teknikutvecklingen medfört andra. Ett exempel på denna teknik är det som på engelska benämns ”employee monitoring software”. Denna mjukvara, installerad på den anställdes dator, möjliggör kartläggning av bland annat följande (enligt en webbaserad review över tillgänglig mjukvara på området):

### Websites visited

- Social Media Sites
- System Activities
- Search Terms
- Chat Conversations
- Keystrokes
- Microphone Conversations

I samma review står även att läsa (vilket antyder att den som gjort denna "kartläggning" även är intresserad av att sälja utrustning) om produkten *Spector CNE Investigator* från företaget Spector soft:

Are your employees watching YouTube videos instead of working, or sharing your client's contact information with people outside the company, or harassing another coworker using your chat protocol? Maybe you don't even know? Spector CNE Investigator captures and records everything your employees do, including what websites they visit, what documents they alter or share, full chat conversations and all keystrokes. It also records all network activity, including domain name where connections were made, ports used, number of bytes sent or received, and duration of the event. Spector CNE Investigator's Email Recorder component creates a clear record of all sent and received email exchanges, including attachments. The software records both SMTP/POP3 and Outlook type emails. It also monitors all common chat protocols, including Facebook, Skype, Google, AIM and Windows Live Manager, as well as in-house chat protocols. Once you know what your employees are doing, you can create a plan to mitigate issues.

En intressant "feature" är att ovan nämnda mjukvara tar en screenshot på den anställdes skärm var trettionde sekund. Bilder som sedan kan sättas ihop till en film som arbetsgivaren sedan kan avnjuta:

Spector CNE Investigator can capture everything from screenshots to ports accessed to help you know exactly what is happening on your company-owned computers. Accurate and complete records can help you with legal and policy problems should an issue arise. This employee tracking software by default collects screenshots every 30 seconds and you can play them back like a DVR player. You can also configure the software to collect data at different intervals if you desire. Screenshots can be exported individually as image files or even as an AVI video file.

Enligt Spector soft finns här pengar att tjäna. Framförallt genom att reducera ett beteende som vi skrivit om tidigare här, nämligen [cyberslacking/cyberloafing](#). På deras svenska hemsida ([spector.se](http://spector.se)) står att läsa:

Almost every company in the world has employees who abuse the



Internet, some of whom spend hours per day surfing news, shopping, sports, gambling and sex sites. (...) This abuse by employees is costing their companies huge amounts of money in lost productivity alone. For example, a company with just ten employees who each waste an hour a day on the Internet is **losing \$50,000 per year** in lost productivity.

Att branschen växer i USA kan vi läsa om i Forbes magazine – [Keep Employees Away From Cat Videos With Time Tracking Software](#). Här framhålls att företag även från andra länder gett sig in i kampen om marknadsandelar. En annan utveckling som pekas ut är att branschens retorik håller på att anpassa till rådande sociala normer, vilket innebär att denna typ av övervakningsutrustning snarare beskrivs i termer av produktivitets- än övervakningsverktyg... även om innehållet är detsamma. I en artikel – [Snooping E-Mail by Software Is Now a Workplace Norm](#) – i Times Magazine står det att läsa:

With companies so clearly concerned about what employees are saying in e-mail, the market for scanning software is taking off. Forrester Research says the industry is growing at a rate of about 30% a year, **hitting \$250 million to \$300 million today**. Part of the growth is driven by companies' desire to weed out inappropriate content, says Mr. Penn. But increasingly, companies also are using software to make sure e-mails are compliant with corporate governance and regulatory demands, such as Sarbanes-Oxley.

I vilken utsträckning denna teknik i praktiken används av svenska företag är i dagsläget högst oklart. Enligt en rapport från Datainspektionen, som delvis bygger på inspektion av 40 slumpmässigt utvalda företag, förekommer det dock i viss utsträckning.

I ett par fall förekom det att arbetsgivaren kontrollerade av arbetstagarens e- post- och internetanvändning utan att det vare sig fanns dokumenterade regler för användningen av IT-utrustningen, eller för i vilka fall som kontroller kunde komma att utföras.

Och ibland även utan att anställdas samtycke inhämtats. I detta sammanhang ges följande rekommendationer:

- Av PuL kan sägas följa att behandling av personuppgifter i syfte att utföra kontroller inte får genomföras på ett sätt som innebär en mycket närgången och

omfattande övervakning av arbetstagaren.

- Om behandlingen av personuppgifter för kontrolländamål bygger på samtycke ska det framgå att den är frivillig. Om behandlingen bygger på en intresseavvägning ska det framgå om arbetstagaren har rätt att motsätta sig kontrollen.

Helt klart är däremot att ABB nyligen hamnade i blåsväder för att de anställda fick installera en särskild app som möjliggör kartläggning av användning.

### ABB kan övervaka anställda via mobilen

### ABB om Famoc-appen – används inte för övervakning

Tekniken reser självklart ett flertal frågor om å ena sidan integritet för den anställda och å andra sidan företagets behov av övervakning och kontroll. Här finns även frågor kring hur facket ska förhålla sig till tekniken. Legala frågor kring hur den får användas samt hur information insamlad med tekniken kan användas i enskilda personalärenden som t ex grund för uppsägning. Vi (i projektet) föreställer oss dock att det finns tämligen starka normer mot denna typ av övervakning och kontroll. Följaktligen kan vi anta att, i den mån tekniken tar sig hit, kommer att lanseras som instrument för produktivitet och rationalisering – lite på samma sätt som tidsstudiemännens arbete i fabriken beskrevs på 1940-talet. På samma sätt som tidsstudiemannen sades bidra till nytta för både arbetsgivare och arbetstagare framhålls även dess elektroniske motsvarighet vara till gagn för alla – everybody wins(!):

Spector can help you protect your computers from damage, sensitive proprietary information from compromise, and employees from harassment with the added benefit of improving production – everyone wins.

Forskning på området (Alder et al., 2006) visar dock att övervakning av anställdas internetanvändning kan påverka tilliten till arbetsgivaren negativt, vilket i sin tur även får konsekvenser för arbetstillfredsställelse, engagemang och vilja att stanna i företaget. Framförallt när det sker utan att samtycke inhämtats eller att syfte klargjorts.

Läs mer:

Alder, G. S., Noel, T. W., & Ambrose, M. L. (2006). Clarifying the effects of internet

monitoring on job attitudes: The mediating role of employee trust. *Information & Management*, 43(7), 894-903.

*Behandling av personuppgifter för kontroll av anställda. [Elektronisk resurs].* (2003). Stockholm: Datainspektionen. <http://www.datainspektionen.se/Documents/rapport-personuppgifter-anstallda.pdf> [2014-05-19]

*Övervakning i arbetslivet [Elektronisk resurs] : kontroll av de anställdas internet- och e-postanvändning m.m..* (2005). Stockholm: Datainspektionen. <http://www.datainspektionen.se/Documents/rapport-overvakning-arbetslivet.pdf> [2014-05-19]

## Vem i hela världen kan man lita på?

digitalsociety.se, publicerad den 13 maj, 2014

Dagens inlägg behandlar frågan om utvecklingen i arbetslivet mot mer förtroendebaserade arbetstidsavtal och inleds med två centrala frågor i sammanhanget:

- Kan man verkligen lita på att de anställda – om de får mer frihet att självständigt styra över sina arbetstider – använder denna frihet till att tillgodose såväl företagets som sina egna intressen?
- Kan man verkligen lita på att företag inte använder den lägre graden av reglering av arbetstiden till att smyga in fler arbetsuppgifter och spela ut anställda mot varandra?

Vilket svar man ger på ovanstående frågor är kulturellt betingat – dvs. beroende av exempelvis institutionella faktorer och människosyn. I grunden är frågan om det är rimligt att tänka sig att arbetstiderna i större utsträckning kan styras och regleras på basis av tillit?

Nu kommer en studie från Köpenhamns universitet som behandlar förtroendebaserade arbetstidskontrakt: *Between trust and control: company-level bargaining on flexible working hours in the Danish and German metal industries*. Det är sociologen Anna Ilsøe som har genomfört en komparativ studie av Danmarks och Tysklands arbetskulturer. Utifrån respektive lands förutsättningar har fem fallstudieföretag från respektive land studerats, och resultaten ger vissa förhoppningar. Det visar sig nämligen att Danmark, som i mångt och mycket påminner om Sverige vad gäller gällande exempelvis förhållandet mellan arbetsmarknadens parter är

en god jordmån för förtroende.

"...the Danish employers make the strategic choice of trusting their employees' working time management in contrast to the German employers, who choose to control most of the employees' working time because they find that more profitable."

En av de intervjuade tyska arbetsgivarna uttrycker denna misstro mot den anställdes vilja och förmåga att ta hänsyn till företagets intressen som:

"every worker prioritises his own interests over the interests of the company. It is difficult to change, because in situations where the interests of the company dominate the scheduling of working hours, the workers are bothered, and this affects their future attitude towards the company. Not all workers react like this, but naturally a lot of them do [Manager, D3]."

Omvänt om de danska cheferna skriver Ilsøe att:

"In the Danish companies the managers would tend to reason differently. They often trusted the employees to adjust their working time both to the needs of the company and to the needs of their private lives, and they were happy with the results"

Hur kan vi förstå och förklara dess skillnader då? En förklaring är att parterna på den danska arbetsmarknaden är tämligen jämnstarka:

"high levels of trust between employers and employees can be generated if their relations are embedded in institutions that provide employees with high bargaining power (high union densities, coverage of collective agreements and presence of workers' representatives). High bargaining power for both bargaining parties enhances the trust that formal and informal agreements will be implemented in practice. The difference in employee relations could thus be explained by the fact that employees have less bargaining power in the German context ..."

En annan förklaring som anges är att commitment (på svenska engagemang eller kanske snarare hängivenhet) är högre bland de danska arbetarna inför sina arbeten. Detta skulle i förlängningen innebära att arbetarna skulle bli mer självgående:

"...because of the high degree of commitment in the Danish cases, management allows employees to manage their own working time and thereby facilitates a close adjustment to both employee-specific and company-specific needs. This seems to enhance the scope of win-win outcomes from introducing flexible working hours, as Danish employers and employees experience additional effects with respect to their work-life balance and job satisfaction compared with their German colleagues."

Forskning om tillit i organisationer visar att sambandet även kan vara det omvända, d v s att en hög grad av tillit till medarbetarnas vilja och förmåga att ta eget ansvar i sin tur fostrar engagemang för arbetsuppgifterna (se t ex Adler et al 2006). Man skulle därmed kunna tolka Ilsøes studie som att det det i Danmark utvecklats en "tillitskultur".

Avslutningsvis anges mer individbaserade förutsättningar för att hantera den ökade graden av frihet. Denna kompetens benämns i Ilsøes studie som Self-leadership alt. Self-management.

"The employees' self-management, on the one hand, paved the way for further efficiency and cutback on administration because it allowed an adjustment of working hours to the exact time needed in production (less stop and go's, reduction of unproductive working time) and a reduction of the number of lower-level managers. On the other hand, employees were able to combine their working hours and time off in lieu/holidays more adequately to adjust to the needs of modern family life. This self-management meant that the flexible working hours not only enhanced job security but also the work-life balance for employees and thereby their job satisfaction."

Avslutningsvis kan vi säga att utvecklingen inom arbetslivet mot mer flexiblare och förtroendebaserad sociala kontrakt innebär såväl hot som möjligheter. Kontentan av ovan är att utvecklingen måste hanteras och diskuteras på olika nivåer. Arbetsmarknad, organisation och individ. Givet att detta görs ser faktiskt framtiden ganska ljus ut.

//Calle & Mikael

**Läs mer:**

- Alder, G. S.; Noel, T. W. & Ambrose, M. L. (2006). Clarifying the effects of Internet monitoring on job attitudes: The mediating role of employee trust. *Information & management*, 43(7), 894-903.
- Ilsøe, A. (2010). Between trust and control: company-level bargaining on flexible working hours in the Danish and German metal industries. *Industrial Relations Journal*, 41(1), 34-51.
- Rosengren, C. & Ottosson, M. (2014). *Ska du gå hem redan?* (blogg) [skadugahemredan.se](http://skadugahemredan.se) [2014-05-19]