

# Social kapital og svind på arbejdspladsen

Et litteraturstudie



DET KRIMINAL  
PRÆVENTIVE RÅD

# **SOCIAL KAPITAL OG SVIND PÅ ARBEJDSPLADSEN**

## **Et litteraturstudie**

Kasper Edwards og Sanne Lykke Lundstrøm, Danmarks Tekniske Universitet

Udgivet af Det kriminalpræventive Råd  
Odinsvej 19, 2. 2600 Glostrup  
Tlf. 43 44 88 88

Oktober 2013

Fås kun som pdf på [dkr.dk](http://dkr.dk)

ISBN: 978-87-92966-13-1

# Indholdsfortegnelse

Indledning .....	3
Sammenfatning.....	3
Resume af udvalgt litteratur .....	6
Artikel: Hvem stjal pengene og hvornår? Individ- og situationsbaserede determinanter for medarbejdertyveri .....	6
Bogkapitel: Medarbejdertyveri .....	9
Artikel: Indflydelsen af fordelingsmæssig retfærdighed på at lyve og stjæle fra overordnede.....	10
Artikel: Medarbejdertyveri som reaktion på ulighed: Den skjulte omkostning ved lønnedgang. ....	13
Artikel: Tyveri i retfærdighedens navn: Information og interpersonelle moderatorer på tyveri som konsekvens af lønuretfærdighed .....	15
Artikel: Gadetyveri – struktur og processer ved indlejring i kriminelle netværk.....	18
Artikel: Årsager til medarbejdertyveri og strategier som HR-managere kan bruge til forebyggelse .....	19
Litteratursøgning.....	22
Referencer .....	24

## Indledning

Svind i virksomheder er et betydeligt problem i Danmark såvel som internationalt.

Social kapital vides at have en lang række positiv indflydelse på arbejdspladsen, hvor bl.a. sygefravær, trivsel og produktivitet påvirkes positivt. Det er derfor naturligt at rejse spørgsmålet om social kapital også kan have positive effekter på svind.

Nærværende rapport er rekvireret af Det Kriminalpræventive Råd med det formål at undersøge den videnskabelige litteratur om social kapital og svind.

Rapportens konklusioner og resultater er samlet i en kortfattet sammenfatning, hvorefter de enkelte artikler gennemgås. Rapporten afsluttes med oversigt over søgeprocessen ved litteratursøgning og rapportens referencer.

Februar 2013

Kasper Edwards og Sanne Lykke Sundstrøm, Danmarks Tekniske Universitet.

## Sammenfatning

Denne rapport handler om social kapital og svind og sammenfatter et studie af den videnskabelige litteratur på området.

Svind dækker over medarbejdere, som stjæler fra deres arbejdsplads. Svind er et betydeligt problem og har både økonomiske og sociale konsekvenser på arbejdspladsen. Økonomisk kan svind i værste fald medføre, at en virksomhed ikke kan overleve. Socialt kan svind lede til mistro og rigide kontrolforanstaltninger, som leder til ringere trivsel.

Social kapital defineres som "den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed" (Olesen et al. 2008).

Overordnet viste studiet, at det ikke var muligt at finde litteratur, som direkte behandlede kombinationen af begreberne social kapital og svind. Der er derfor søgt på underbegreberne tillid og retfærdighed i kombination med svind (se kapitel om Litteratursøgning side 22 for uddybende beskrivelse). Dette resulterede i 6 artikler med original forskning og et sammenfattende bogkapitel, som blev inkluderet i litteraturstudiet.

Social kapital, forstået som retfærdighed, har i dette litteraturstudie vist sig at hænge sammen med svind. Retfærdighed handler primært om fordelingsmæssig retfærdighed, der i praksis opleves som det at få mindre end forventet i forhold til personer, man normalt sammenligner sig med. Det kan være løn eller andre goder, som er tilgængelige på arbejdspladsen. Den fundne litteratur viser, at oplevelsen af uretfærdig løn leder til øget svind på arbejdspladsen. Et studie viste, at en kortvarig lønnedgang på 15 % i 6 uger for alle medarbejdere på en amerikansk fabrik medførte mere end en fordobling af svind i perioden, hvor lønnedgange stod på.

Følelsen af retfærdighed er ikke et simpelt forhold mellem det forventede og det modtagne, men påvirkes af medarbejdernes forståelse af situationen. I samme studie kunne stigningen i svind reduceres betydeligt, når ledelsen åbent, ærligt og med forståelse for medarbejderne informerede om baggrunden for lønnedgangen.

Andre og senere studier har nuanceret forholdet mellem tyveri udløst af fordelingsmæssig retfærdighed og andre faktorer. I studiet af lønnedgang på fabrikken præciseres det ikke, hvilke mekanismer der påvirker tilbøjeligheden til at stjæle. Senere studier har undersøgt, hvordan interpersonel sensitivitet, dvs. verbale udtryk for omsorg og forståelse af den anden part, har betydning for tilbøjeligheden til at stjæle.

Når ledere berører emner, som kan have betydning for medarbejderens oplevelse af retfærdighed, er validiteten af informationen af stor betydning. Medarbejdere har mindre tilbøjelighed til at stjæle, når baggrunden for uretfærdighed forklares ud fra valide informationer som f.eks. fra en anerkendt kilde eller offentligt tilgængelig information.

Personlige egenskaber hos medarbejdere har betydning for deres tilbøjelighed til at stjæle. Det individuelle moralniveau for den enkelte medarbejder har vist sig at være væsentligt. Generelt er medarbejdere på et præ-konventionelt moralniveau mere tilbøjelige til at stjæle end medarbejder på konventionelt niveau. Uafhængigt af medarbejderens moralniveau, så er tyveri fra andre medarbejdere næsten ikke-eksisterende. Oplevet uretfærdighed er dermed alene associeret med virksomheden og projiceres ikke over på kollegaer.

Virksomheder kan anvende etikprogrammer, adfærdskodeks eller lignende for at påvirke medarbejderne til ikke at stjæle. Etikprogrammer er systematiske tilgange til at påvirke medarbejdernes etik, som f.eks. beskrivelser af forventninger til adfærd. Medarbejdere på et prækonventionelt moralniveau bliver ikke påvirket af etikprogrammer, mens etikprogrammer har stor effekt på medarbejdere på det konventionelle niveau.

Adfærdskodeks er en lignende foranstaltning, hvor virksomheder nedskriver sine forventninger til medarbejdernes adfærd, men ikke nødvendigvis træner i dette. Adfærdskodeks kan opfattes som et tveægget sværd i den forstand, at hvis medarbejderen oplever, at virksomheden bryder adfærdskodekset, kan det medføre en oplevelse af uretfærdighed. Oplevet uretfærdighed leder til øget tilbøjelighed til tyveri, hvorfor det er afgørende, at virksomheder er meget omhyggelige med, at adfærdskodeks og politikker stemmer overens med virksomhedens praktiske ageren. Siger virksomheden et og gør noget andet, kan dette medføre øget svind.

Oplevelsen af høj fordelingsmæssig retfærdighed, som netop reducerer svind, kan dog have den effekt, at medarbejdere er mere tilbøjelige til at lyve for at hjælpe en leder som har behandlet dem fair. Dette indikerer, at fordelingsmæssig retfærdighed er et komplekst fænomen, som både kan fremme og hæmme uetisk adfærd såsom svind på arbejdspladsen.

Det kan på baggrund af artiklerne og bogkapitlet konkluderes, at social kapital virker modererende på svind (med forbehold for at resultaterne er fremkommet gennem eksperimenter):

Lav oplevet retfærdighed medfører øget svind

Gode interpersonelle relationer mellem leder og medarbejder mindsker svind

Kommunikation baseret på ærlighed og valid information mindsker svind

Adfærdskodeks og politikker virker kun, hvis de udleveres i ord og handling, ellers har de negativ effekt og øger svind

## Resume af udvalgt litteratur

I det følgende gives et kort resume af den fundne litteratur.

### Artikel: Hvem stjal pengene og hvornår? Individ- og situationsbaserede determinanter for medarbejdertyveri

*Titel: Who Stole the Money, and When? Individual and Situational Determinants of Employee Theft*

*Forfatter: Greenberg, J.*

*Tidsskrift: Organizational Behavior and Human Decision Processes*

*År: 2002*

*Årgang: 89*

*Nummer: 1*

*Side: 985–1003.*

### Definition af social kapital og teoretisk ramme

Artiklen arbejder indirekte med social kapital, idet deltagerne i studiet udsættes for en situation, hvor de føler sig uretfærdigt behandlet. På baggrund af dette måles deltagerens tilbøjelighed til at stjæle.

### Om undersøgelsen

Dette er et klinisk eksperiment, som undersøger 270 kundeservicemedarbejderes adfærd, når de konfronteres med en oplevet uretfærdig behandling og placeres i en situation, hvor det er muligt at stjæle.

Studiets formål var at undersøge effekten af tre faktorer på tyveri. De tre faktorer var:

- 1) offer,
- 2) moralniveau og
- 3) tilstedeværelsen af et etikprogram i virksomheden.

Ad 1) Offer kan være enten virksomheden eller en person.

Hypotesen er, at der vil blive stjålet mere fra virksomheden end fra en kollega.

Ad 2) Moral måles gennem et veltestet spørgeskema, hvilket gør det muligt at kategorisere respondentens moralniveau på et af tre niveauer. Det første er det prækonventionelle niveau, som typisk ses hos børn – rigtigt og forkert bestemmes ud fra, hvad der tilfredsstillende behov. Det andet niveau er det konventionelle niveau, som mennesker typisk når, efterhånden som de modnes. Rigtigt og forkert er bestemt i andet niveau af tilhørsforhold til socialgruppe, og det er således ikke personlige behov, som er afgørende for opfattelsen af rigtigt og forkert. Det tredje og højeste niveau er det postkonventionelle niveau, hvor rigtigt og forkert bestemmes af højere universelle principper, der går udover love og sociale normer.

Hypotesen er, at medarbejdere på det prækonventionelle niveau vil være mere tilbøjelige til at stjæle end medarbejdere på det konventionelle niveau.

Ad 3) Et etikprogram er generelt en systematisk tilgang til at påvirke medarbejdernes etik. Et samlet etikprogram kan bestå af følgende 6, men ikke nødvendigvis alle elementer: 1) beskrivelser af virksomhedens forventninger til medarbejdernes etik, 2) et etisk udvalg, som udvikler retningslinjer, 3) træning af medarbejdere til at

forstå etiske problemstillinger, 4) et regelsæt som muliggør at straffe medarbejdere for uetisk optræden, 5) kommunikationssystem f.eks. hotline om etiske problemer og 6) en etisk ansvarlig, som koordinerer med andre områder.

Hypotesen er, at medarbejdere fra en virksomhed med et etikprogram vil være mindre tilbøjelige til at stjæle.

Moralniveau og etikprogram kan have interagerende effekter, det må derfor forventes, at medarbejdere med høj moral vil være mere tilbøjelige til at blive påvirket af et etikprogram end medarbejdere på et lavt niveau.

## Studiedesign

For at forstå studiets resultater og pålidelighed er det væsentligt at beskrive, hvordan eksperimentet blev gennemført.

Deltagerne kom fra to organisationer, hvoraf kun den ene organisation havde et etikprogram, hvilket muliggjorde at teste betydningen af et etikprogram.

Medarbejderne blev tilbudt at deltage i en undersøgelse efter endt arbejdstid, som tog ca. 1 time. Medarbejderne blev lovet en fair betaling for deres tid.

De medarbejdere som accepterede at deltage blev indkaldt til undersøgelsen hver for sig. Undersøgelsen var reelt selve eksperimentet, hvor deltagerne først udfyldte spørgeskemaet, hvorefter undersøgelsesmanageren (forskeren) manipulerede deltagerne til at føle sig uretfærdigt behandlet. Dette blev gjort ved at informere deltagerne om, at de ville blive betalt \$2 for deres deltagelse. Gennemsnitstimelønnen var \$9,84, hvorfor det må derfor antages, at medarbejderne oplevede dette som uretfærdigt, da de var lovet en fair betaling. Halvdelen af deltagerne blev oplyst, at betalingen kom fra virksomheden. Den anden halvdel fik oplyst, at pengene kom fra en gruppe ledere, som personligt havde doneret til undersøgelsen.

Efter at have fået denne information bad undersøgelsesmanageren medarbejderen om at følge med til et tilstødende lokale, hvor der var en skål med penge, konvolutter og kvitteringer. Deltageren blev bedt om selv at tage penge fra en bakke med mønter og derefter underskrive en kvittering på at have modtaget præcis \$2 og lægge kvitteringen i en anonym konvolut.

Dette eksperiment skulle give medarbejderne et indtryk af anonymitet samt en mulighed for at stjæle uset. Bakken med mønter gav netop indtryk af, at det var muligt at tage ekstra penge uden at blive opdaget. Indholdet i bakken var naturligvis præcist optalt.

## Resultater

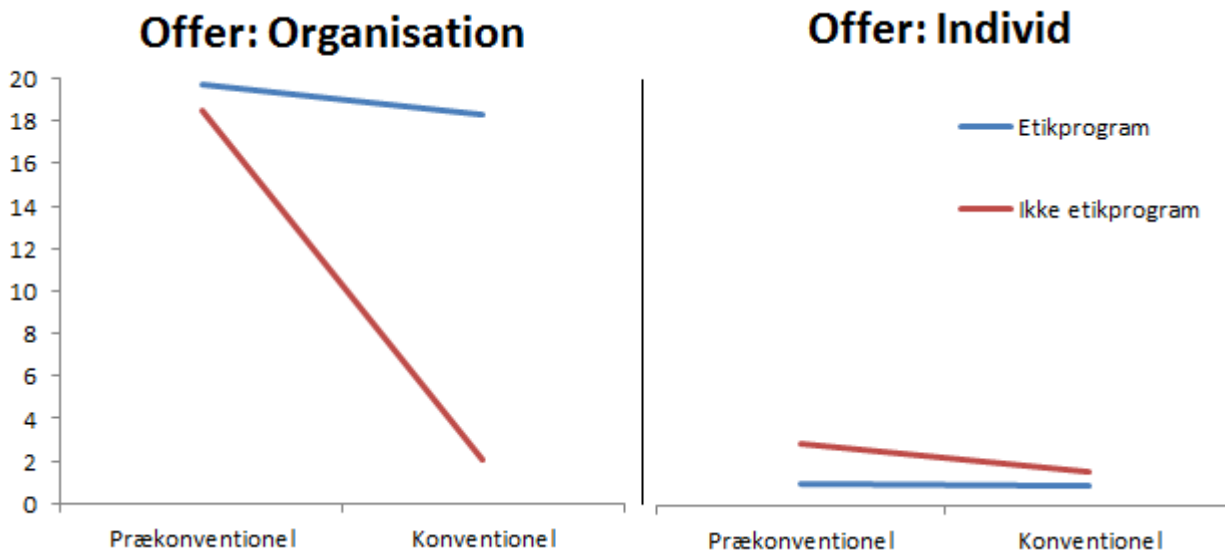
Eksperimentets resultater viser, at omfanget af tyveri stiger i følgende tre situationer: 1) blandt medarbejdere med lavere moralniveau end de øvrige, 2) blandt medarbejdere som ikke havde et etikprogram, og 3) når offeret var virksomheden.

Det var forventet, at moralniveau og etikprogram ville have interagerende effekter. Studiet viser, at medarbejdere på det præ-konventionelle moralniveau ikke er modtagelige overfor et etikprogram og stjæler i tilsvarende omfang trods tilstedeværelsen af et etikprogram.

Studiet viste yderligere, at der ikke stjæles, når medarbejderne tror, at de stjæler fra kollegaer.

Resultaterne er sammenfattet i figur 1.





Figur 1: Gennemsnitligt antal mønter stjålet som funktion af offer, moralniveau og etikprogram (Greenberg, 2002).

### Perspektiver

De praktiske implikationer af dette studie er, at det er muligt at mindske svind ved at have et etikprogram i virksomheden. Dette har dog kun effekt for medarbejdere på det konventionelle moralniveau. I yderste konsekvens kan måling af moralniveau indgå som del af ansættelsesproceduren. Der er i artiklen ikke information om fordelingen af moralniveau i samfundet generelt eller på uddannelsesniveau. Det kan derfor ikke vurderes om en sådan screening er praktisk anvendelig. Det er dog tydeligt, at anvendelse af etikprogrammer i virksomheder kan have effekt, omend cost/benefit ikke kan vurderes. Etikprogrammer har også en kulturel bias, dvs. det er ikke givet, at sådanne programmer umiddelbart vil blive socialt accepteret i den danske kultur.

## Bogkapitel: Medarbejdertyveri

*Titel: Employee theft*

*Forfattere: Greenberg, L., & Barling, J*

*I bog: Trends in Organizational Behavior*

*ISBN-10: 0471965855*

*År: 1996*

*Vol: 3*

*Side: 49-64.*

### Overblik og definition af social kapital

Dette kapitel giver overblik over forskellige prædiktorer for tyveri begået af medarbejdere. I denne sammenhæng er kun arbejdspladsfaktoren "oplevet retfærdighed" (percieved fairness) relevant.

### Sammenfatning

Oplevet retfærdighed kan inddeles i to kategorier: 1) interpersonel retfærdighed og 2) lønuretfærdighed. Begge er blevet associeret med arbejdspladstyveri.

Interpersonel retfærdighed (interpersonal fairness) dækker over medarbejderens oplevelse af retfærdighed eller uretfærdighed udøvet af arbejdsgiver. I denne sammenhæng bliver arbejdspladstyveri en form for social mod-kontrol, hvor medarbejderen benytter tyveri, som en reaktion på arbejdsgiverens afvigende adfærd – man hævner sig på arbejdsgiveren gennem tyveri. Enkelte studier har behandlet dette emne og fundet, at den bedste prædikator for tyveri var medarbejdernes holdninger og følelse af at blive udnyttet af deres virksomhed eller leder.

Lønuretfærdighed (payment fairness) opstår når medarbejdere opfatter deres løn, som værende mindre end rimeligt for det udførte arbejde. I denne situation kan medarbejderne reagere ved enten at reducere deres arbejde for derved at bringe bytteforholdet i balance eller at øge deres indkomst gennem tyveri.

Studier af medarbejdere, som føler sig uretfærdigt behandlet, har vist, at medarbejderne retfærdiggjorde deres tyveri ud fra argumenter om at blive udnyttet af arbejdsgiveren. Dermed opfattede medarbejderne ikke tyveriet som egentligt tyveri, der var moralsk anstødeligt. Disse undersøgelser støttes af effektstudier af lønnedgang, hvor der kunne dokumenteres øget tyveri som følge af lønnedgang.

## Artikel: Indflydelsen af fordelingsmæssig retfærdighed på at lyve og stjæle fra overordnede

*Titel: The Influence of Distributive Justice on Lying for and Stealing from a Supervisor*

*Forfattere: Elizabeth E. Umphress, Lily Run Ren, John B. Bingham og Celile Itir Gogus*

*Tidsskrift: Journal of Business Ethics (2009) 86: 507–518*

*År: 2009*

*Årgang: 86*

*Nummer*

*Side: 507-518*

### Overblik og definition af social kapital

Fordelingsmæssig retfærdighed (distributive justice) er generelt anset for at have positive effekt på tyveri på arbejdspladsen. Denne artikel peger dog på, at fordelingsmæssig retfærdighed er et komplekst fænomen, idet det også kan have u hensigtsmæssige adfærdsmæssige konsekvenser. Studiet viser, at medarbejdere, som oplevede fordelingsmæssig retfærdighed, var mere tilbøjelige til at lyve for at bedømme deres nærmeste leder bedre i performanceevalueringer.

Artiklen arbejder ikke direkte med social kapital, men med komponenten retfærdighed inden for rammerne af social udbytteteori (social exchange theory).

### Om undersøgelsen

Denne artikel undersøger, hvordan individers tilbøjelighed til at lyve og stjæle bliver påvirket af fordelingsmæssig retfærdighed gennem et kontrolleret laboratorieeksperiment. I laboratorieeksperimentet placeres forsøgspersonerne i situationer med hhv. høj og lav fordelingsmæssig retfærdighed, hvori det også er muligt at måle om de lyver i evalueringer og tager flere penge end lovet. Samtidig undersøger artiklen om et adfærdskodeks (code of conduct) kan virke modererende på tilbøjelighed til at lyve og stjæle.

Artiklen opstiller den hypotese, at det er mindre sandsynligt, at individer stjæler, men mere sandsynligt at de vil lyve, når de oplever høj fordelingsmæssig retfærdighed. Artiklen præsenterer yderligere den hypotese, at tilstedeværelsen af et adfærdskodeks vil mindske tilbøjeligheden til at lyve og stjæle.

Artiklen tager udgangspunkt i social udbytteteori, som fokuserer på relationen og udvekslingen af ressourcer mellem to parter. Ifølge denne teori føler parterne sig forpligtede til at gengælde de goder og tjenester, som de modtager fra den anden part. En part kan naturligvis nægte at gengælde, men dette kan have negative konsekvenser i form af mangel på tillid og ringere anseelse etc. I en retfærdighedssammenhæng medfører denne teori, at medarbejdere føler sig forpligtede til at gengælde god og retfærdig behandling (høj fordelingsmæssig retfærdighed). Men, det interessante er, at dette kan føre til, at medarbejderne lyver for at stille den overordnede i et bedre lys. Dette kan f.eks. gøres ved at forstærke den foresattes ry og image ved at omtale dennes præstationer bedre end reelt er tilfældet.

Undersøgelsens uafhængige variabel var fordelingsmæssig retfærdighed (høj eller lav) og tilstedeværelse af adfærdskodeks (ja eller nej). De afhængige variable var: 1) at stjæle fra en foresat og 2) at lyve for en foresat.

Undersøgelsen og forsøget blev gennemført på 126 managementstuderende i to faser. Fase 1 var et generelt spørgeskema om individuelle forskelle. Fase 2 blev gennemført 2 uger efter, hvor den samme gruppe blev indkaldt til selve forsøget. Gruppen var uvidende om, at de deltog i et eksperiment. Deltagerne var blevet fortalt, at de kunne tjene \$5 ved at deltage og eks-

tra point i deres managementkursus. Antallet af point de kunne tjene var afhængig af, hvor godt de klarede opgaven.

Deltagerne var tilfældigt blevet inddelt i 4 grupper, som kombinerede høj/lav fordelingsmæssig retfærdighed og adfærdskodeks/ikke adfærdskodeks.

Selve eksperimentet i fase 2 handlede om at lade de studerende løse en opgave, hvorefter de ville blive belønnet med de \$5. Efter 15 minutter blev opgaven stoppet og indsamlet, hvorefter forsøgslederen forlod rummet i 2 minutter for at udregne antallet af rigtige. Efter et par minutter kom forsøgslederen tilbage og udleverede en anonym konvolut indeholdende \$8, dvs. \$3 for meget og resultatet på deres opgave. De studerende skulle herefter evaluere opgaven og udfylde et skema med deres resultat, som skulle videregives til deres underviser i managementfaget.

I denne situation forlod den prøveansvarlige rummet og lod de studerende være alene. De studerende var under det indtryk, at det ikke ville være muligt at identificere deres konvolut. Det gav de studerende mulighed for at beholde de overskydende penge (stjæle) samt at skrive et bedre resultat på skemaet for at få flere point (lyve).

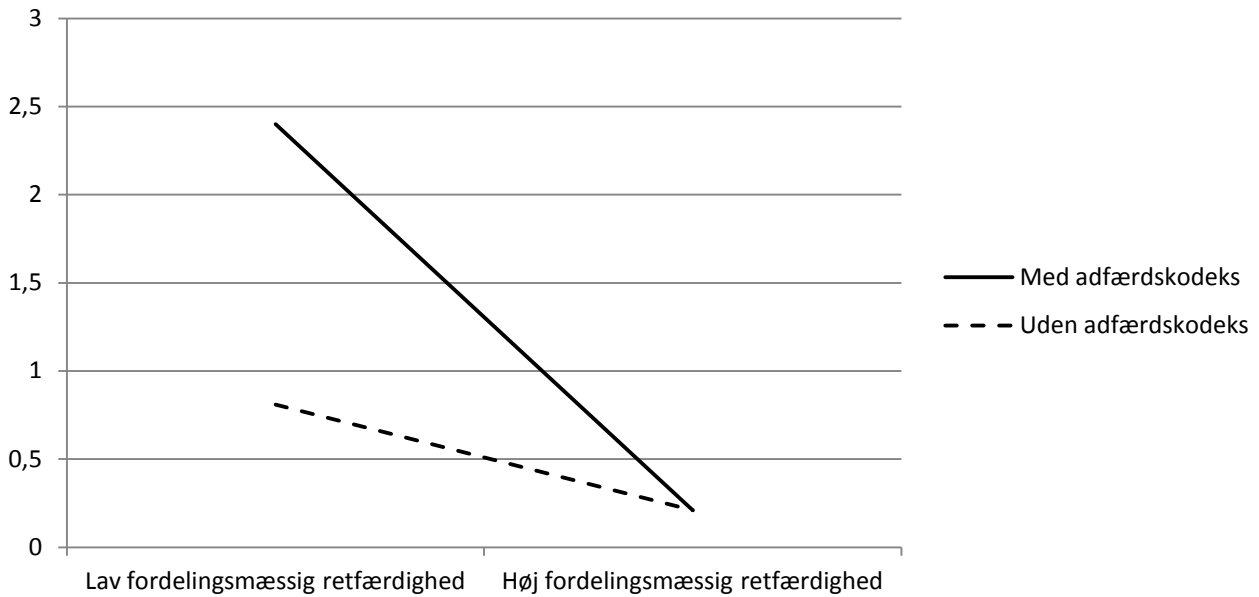
## Resultater

Eksperimentet bekræftede antagelsen om, at fordelingsmæssig retfærdighed er et komplekst fænomen, som ikke kun producerer positive effekter. Studiet viser, at fordelingsmæssig retfærdighed medfører øget tilbøjelighed til at lyve for en overordnet, men mindre tilbøjelighed til at stjæle. Samtidig viste studiet, at tilstedeværelsen af et adfærdskodeks er modererende og sænker tilbøjeligheden til at stjæle, men ikke signifikant for at lyve – resultaterne er sammenfattet i tabel 1.

Det mest interessante resultat er, at lav fordelingsmæssig retfærdighed sammen med et adfærdskodeks forøgede tyveri betydeligt. Dette er overraskende og kan tolkes som, at medarbejdere bliver motiveret til at straffe organisationen, hvis dennes adfærdskodeks hylder retfærdighed, men ikke viser det i praksis.

Afhængig variable	Fordelingsmæssig retfærdighed	Adfærdskodeks	Middel	Standard-afvigelse
<b>Stjæle</b>	Lav	Ja	2,4	1,23
		Nej	0,81	2,09
	Høj	Ja	0,21	1,84
		Nej	0,21	0,77
<b>Lyve</b>	Lav	Ja	1,89	0,93
		Nej	1,5	0,71
	Høj	Ja	2,37	1,65
		Nej	1,89	0,89

**Tabel 1: Gennemsnit og standardafvigelse for at stjæle og lyve afhængig af situation (oversat fra Umphress et al., 2009).**



**Figur 2: Tyveri som funktion af fordelingsmæssig retfærdighed i de to situationer, adfærdskodeks eller ikke adfærdskodeks, (oversat fra Umphress et al., 2009).**

### Perspektiver

I relation til svind er det centrale i denne artikel, at et adfærdskodeks kan have negative konsekvenser og medføre en højere grad af svind. Dette kan hænge sammen med, at medarbejderen oplever et misforhold mellem det lovede (adfærdskodeks) og det oplevede (lav fordelingsmæssig retfærdighed). Dermed føler medarbejderen sig uretfærdigt behandlet og reagerer med tyveri (svind). Konsekvensen er, at virksomheder skal være præcise med at leve op til deres egne løfter og politikker overfor deres medarbejdere.

## Artikel: Medarbejdertyveri som reaktion på ulighed: Den skjulte omkostning ved lønnedgang.

*Titel: Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts*

*Forfattere: Greenberg, J.*

*Tidsskrift: Journal of Applied Psychology*

*År: 1990*

*Årgang: 75*

*Nummer: 5*

*Side: 561-568*

### Overblik og definition af social kapital

Artiklen benytter ikke begrebet social kapital, men lighed/retfærdighed, og viser effekterne af en midlertidig lønnedgang på tre amerikanske fabrikker. To ud af tre fabrikker i samme koncern, mister en stor kunde, hvorfor ledelsen er nødt til at skære lønnen for alle medarbejdere på de to fabrikker med 15 % i en 6 ugers periode indtil den næste kunde er på plads.

Fra lønnedgangen trådte i kraft steg svindet til over det dobbelte og faldt igen, da lønnen steg til normalt niveau. Denne effekt blev modereret af måden, hvorpå ledelsen forklarede medarbejderne om deres lønnedgang. Ærlig og sensitiv dialog med respekt for medarbejderne reducerede svindet betydeligt.

### Om undersøgelsen

Undersøgelsen er et quasi-eksperimentelt design, dvs. virkelige hændelser er blevet fulgt og undersøgt af en forsker. Forskeren har benyttet de virkelige hændelser til at påvirke, hvordan medarbejderne skulle informeres. Undersøgelsen tager udgangspunkt i teori om ulighed, som siger at medarbejdere, der føler sig udnyttet af deres virksomhed, vil være mere tilbøjelige til at begå handlinger mod virksomheden for at rette op på følelsen af ulighed og/eller uretfærdighed.

Dette synspunkt finder støtte i litteraturen, hvor det er vist, at medarbejdere som stjæler vil retfærdiggøre deres handlinger ud fra et moralsk standpunkt. Medarbejdere reagerer på afvigende adfærd fra virksomheden med tilsvarende afvigende adfærd. Der opstår dermed en symmetri i relationen.

Opfattelse af ulighed i løn kan få medarbejderne til at reagere på to måder: 1) reducere deres arbejde eller 2) øge deres udbytte ved at stjæle fra virksomheden.

Forskning i processuel retfærdighed (procedural justice) har vist, at medarbejdere lettere kan acceptere beslutninger, når de: a) er truffet af personer, som er sensitive overfor medarbejdernes holdninger, b) er taget uden hensyn til særlige grupper, c) er udført konsistent og ens for alle, d) er retfærdiggjort ud fra tilstrækkelig information, e) er blevet kommunikeret på ærlig vis af beslutningstagerne, f) personer som bliver påvirket af beslutningen, bliver behandlet med passende omtanke.

Dette antyder, at de interpersonelle relationer har betydning for, hvordan medarbejdere reagerer på beslutninger. Studiet undersøger netop dette ved at følge udviklingen i svind på de tre fabrikker 10 uger før og efter lønnedgangen.

På den ene fabrik blev der konstrueret en meddelelse til medarbejderne, som netop udtrykte omsorg og respekt for situationen, samtidig blev det understreget, at alle fra høj til lav ville gå 15 % ned i løn for at undgå fyrringer. Medarbejderne fik en grundig forklaring på lønnedgangen, og på hvorfor de kom op i løn igen. Lederen lyttede på alle medarbejdere og svarede på alle spørgsmål.

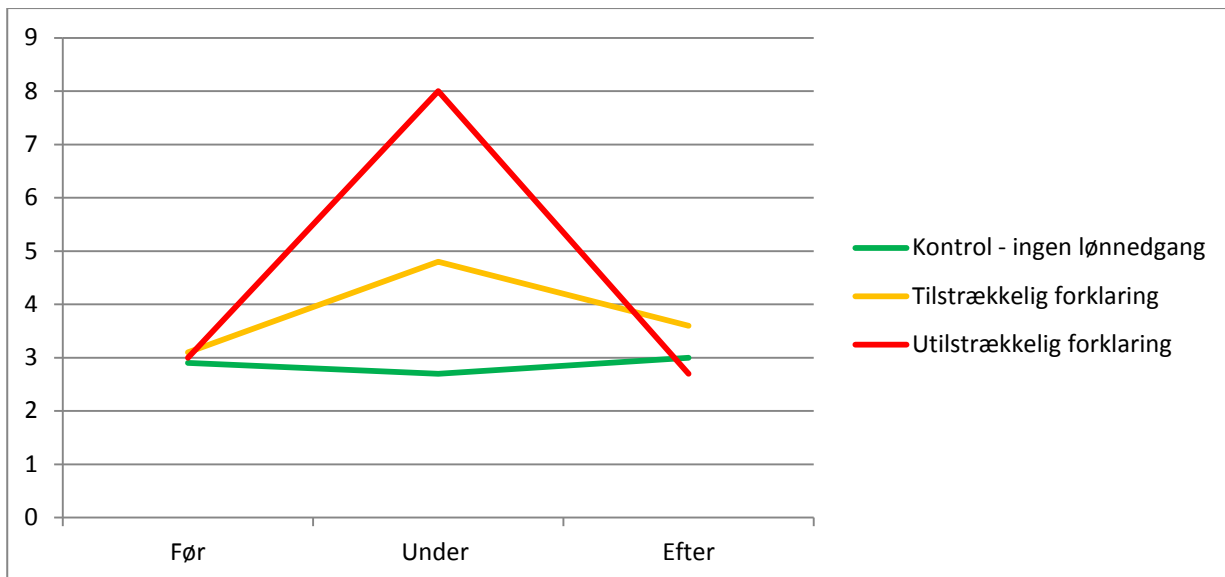
På den anden fabrik fik medarbejderne en kort meddelelse om, at alle ville gå 15 % ned i løn de næste 10 uger uden nogen præcis forklaring på hvorfor. Lederen beklagede og svarede på 2 spørgsmål inden, han nævnte, at han skulle nå et fly til det næste møde.

Den tredje fabrik blev ikke ramt og tjente som kontrolgruppe.

Medarbejderne på alle fabrikker udfyldte et spørgeskema, som bl.a. målte, om de følte sig uretfærdigt behandlet.

## Resultater

Resultaterne er markante og ikke til at tage fejl af. Fabrik 3, som ikke blev ramt af lønnedgang, havde uændret svind i perioden. På fabrik 2, som ikke fik en god forklaring på lønnedgangen, steg svindet med over det dobbelte i forhold til "normalniveau". På fabrik 1, hvor medarbejderne fik en god forklaring, steg svindet også, men kun ca. halvt så meget som fabrik 2 – se figur 3.



**Figur 3: Gennemsnitlige procent svind som funktion af tiden i forhold til lønnedgang. Tilstrækkelig forklaring betegner en grundig, ærlig og sensitiv forklaring af baggrunden for lønnedgang.**

Studiet understøtter dermed teorien om, at medarbejdere som føler ulighed eller uretfærdig behandling er betydeligt mere tilbøjelige til at stjæle fra virksomheden. Undersøgelsen kan ikke svare på, om medarbejderne gjorde dette for at hævne sig eller kompensere deres løn.

Det centrale, og meget opsigtsvækkende, er den modererende effekt, som en grundig og sensitiv forklaring på lønnedgang har på svindet.

## Perspektiver

Forøget arbejdspladstyveri kan være en forudsigelig reaktion på ufrivillig lønnedgang. I denne situation kan svind reduceres ved at behandle medarbejderne på en sensitiv måde med ærlighed, åbenhed og respekt for medarbejdernes situation.

## Artikel: Tyveri i retfærdighedens navn: Information og interpersonelle moderatører på tyveri som konsekvens af lønuretfærdighed

*Titel: Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity*

*Forfattere: Greenberg, J.*

*Tidsskrift: Organizational Behavior and Human Decision Processes*

*År: 1993*

*Årgang: 54*

*Nummer: 1*

*Side: 81-103*

### Overblik og definition af social kapital

Studier har undersøgt forholdet mellem tyveri/afvigende adfærd og uretfærdighed. Generelt er sammenhængen, at oplevet uretfærdighed leder til enten tyveri eller lavere indsats. Lønuretfærdighed er et eksempel på uretfærdighed, som kan lede til negativ adfærd. I det før refererede studie (Greenberg, 1990) steg svind til ca. det dobbelte efter en 15 % midlertidig nedgang i løn. Medarbejderne justerer med andre ord deres udbytte i forhold til, hvad de oplever som retfærdigt. Samme studie viste også, at svind kan modereres gennem ærlig og åben kommunikation.

Dette studie viser, at tyveri er afhængigt af, hvordan årsagen til underbetaling bliver kommunikeret til medarbejderne. Følsom og grundig information medfører mindre tyveri.

### Om undersøgelsen

Dette er et kontrolleret laboratorieeksperiment, hvor man gennem styring og manipulation af deltagerne undersøger specifikke faktorer og deres indvirkning på tyveri.

Medarbejderes opfattelse af retfærdighed er påvirket af interpersonelle og informationelle faktorer. Interpersonelle faktorer kan opfattes som den interpersonelle sensitivitet, som vises i forhold til de personlige konsekvenser af beslutningen, såsom at vise empati og bekymring for den enkelte medarbejder. Informationelle faktorer er informationens validitet, når den benyttes som grundlag for beslutninger. Med andre ord har det en betydning om medarbejderne får information, som opfattes som sande, og at disse informationer formidles med omhu, empati og respekt for den enkelte. Det er lettere at acceptere et afslag, når det følges af en god forklaring af et forstående menneske end bare at modtage et "NEJ!".

102 studerende har deltaget i studiet, som blev præsenteret som en undersøgelse af "Forbrugers anvendelse af varekataloger". Dette krævede, at de studerende skulle slå en række priser op i et varekatalog. De studerende var blevet lovet \$5 for at deltage i studiet, som tog ca. en time, hvilket blev anset for fair betaling.

De uafhængige variable var betaling (fair eller underbetalt), interpersonal sensitivitet (høj eller lav) og informationsvaliditet (høj eller lav).

De studerende blev indkaldt individuelt til undersøgelsen, hvor de blev bedt om at lave en række opslag i et varekatalog. Efter ca. 45 minutter blev de studerende manipuleret.

De studerende var blevet inddelt i to tilfældige grupper. Den ene gruppe studerende blev fortalt, at de fik de lovede \$5, men den anden gruppe kun ville blive betalt \$3 dvs. underbetaling.

Informationsvaliditeten blev manipuleret gennem mængden og kvaliteten af den information de modtog. Højvalid information havde følgende karakteristika: 1) informationen kom direkte fra kilden, 2) kilden var ekspert, 3) informationen var offentlig tilgængelig og 4) informationen var dobbelttjekket af en uafhængig kilde. I modsætning hertil var den lavvalide information



karakteriseret ved: 1) baseret på rygter, 2) fra en person hvis ekspertise var ukendt, 3) informationen var privat og ikke offentlig tilgængelig og 4) informationen var ikke bekræftet af uafhængige kilder.

I eksperimentet blev dette udfoldet ved, at den undersøgelsesansvarlige informerede på følgende måde (underbetaling med højvalid information):

”Mens du arbejdede, fandt jeg ud af fra min leder, at vores forskningssponsor i virkeligheden kun betaler \$3 og ikke de \$5, du var blevet lovet. Som du kan se fra dette dokument, er det beløbet, som var planlagt i det oprindelige budget. For at være helt sikker har jeg også ringet til den økonomiansvarlige og har fået dette beløb bekræftet. På grund af denne trykfejl har nogle af deltagerne fået \$5, men dette var en fejl, og jeg har kun mulighed for at give dig \$3”

På denne måde var der blevet konstrueret præcise svar, som skulle manipulere den studerende til at opfatte situationen, som en af de ønskede kombinationer af betaling (fair eller underbetalt), interpersonal sensitivitet (høj eller lav) og informationsvaliditet (høj eller lav).

Efter manipulationerne var udført, forlod den undersøgelsesansvarlige rummet under påskud om andet arbejde. På vej ud greb den undersøgelsesansvarlige i sin lomme og lagde en række sedler og mønter på bordet i tilsyneladende rod, han bemærkede til deltageren, at han bare skulle tage sine \$5 eller \$3 fra bunken og efterlade resten. Pengemængden var naturligvis nøje talt og gav dermed mulighed for at beregne mængden af tyveri. Samtidig fik deltageren en anonym konvolut og et spørgeskema, som var designet til at afdække, om deltagerne opfattede manipulationerne korrekt - alle respondenter var blevet manipuleret korrekt.

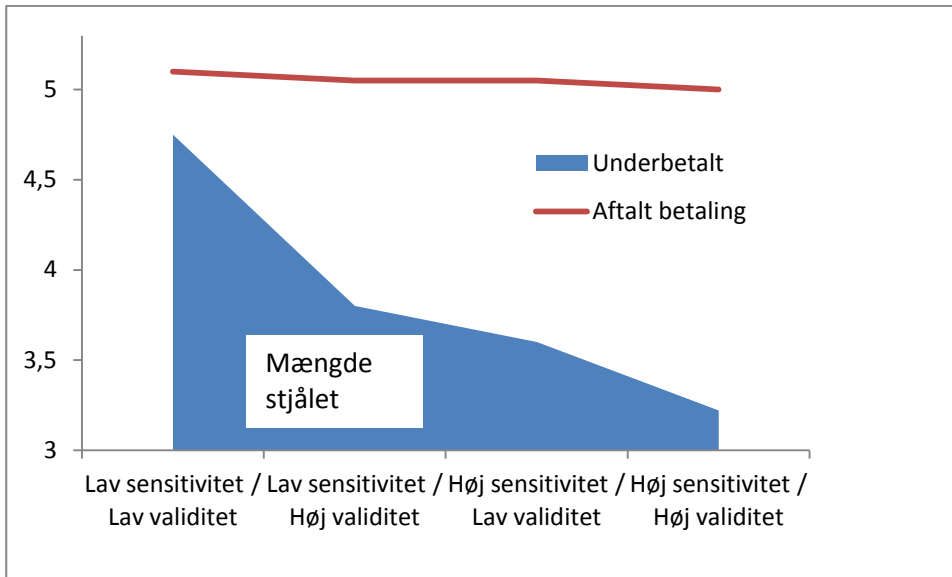
Alle deltagere blev grundigt debriefet efter studiet.

## Resultater

Deltagere, som blev betalt det lovede, var utilbøjelige til at stjæle, selvom de havde mulighed.

Studiet understøtter lighedsteorien om, at mennesker som ikke belønnes tilstrækkeligt vil respondere ved at øge deres udbytte på andre måder. I dette studie kunne dette gøres ved at tage flere penge, end de havde lov til dvs. at stjæle. Undersøgelsen viste, at de personer som stjal, opfattede det som legitimt og retfærdigt – de var blevet lovet \$5 og fik kun \$3.

Det særligt interessante i dette studie er, at omfanget af tyveri blev modificeret af de to variable: 1) informationsvaliditet og 2) interpersonel sensitivitet. I situationer med lav informationsvaliditet og lav interpersonel sensitivitet var tyveriet højest. Når informationsvaliditet og interpersonel sensitivitet var høj, var tyveriet lavest i gruppen af underbetalte (se figur 4)



**Figur 4: Gennemsnitlige antal penge stjålet som funktion af de mulige kombinationer af sensitivitet og informationsvaliditet (Oversat fra Greenberg, 1993) .**

### Perspektiver

Studiet har umiddelbare praktiske implikationer, idet tyveri kan mindskes ved at forklare baggrunden for ulighed ærligt, redeligt og med respekt for modtagerne. Validitet af information kan være vanskelig at etablere i virksomheder, som er meget lukkede og ikke tillader direkte adgang til oplysninger.

## Artikel: Gadetyveri – struktur og processer ved indlejring i kriminelle netværk

*Titel: Getting into Street Crime: The Structure and Process of Criminal Embeddedness*

*Forfattere: Mccarthy, B., and J. Hagan.*

*Tidsskrift: Social Science Research*

*År: 1995*

*Årgang: 24*

*Nummer: 1*

*Side: 63-95*

### Overblik og definition af social kapital

Artiklen bygger på Colemans (1988) definition af social kapital og omhandler ikke kriminalitet i virksomheder. Ikke desto mindre giver artiklen indblik i, hvordan tilknytning til et kriminelt netværk giver adgang til at lære og udføre kriminalitet samt udsætter individet for kriminelle holdninger og adfærd – "kriminell kapital".

### Om undersøgelsen og resultater

En stor gruppe unge hjemløse (390) har besvaret et omfattende anonymt spørgeskema om sociale forhold og relation til kriminalitet.

Undersøgelsen viser, at indlejring i et kriminelt netværk og adgang til kriminel kapital øger involveringen i flere typer af kriminalitet. Resultaterne peger på, at afvigende adfærd forstærkes med tiden, mens de umiddelbare effekter af indlejring i kriminelle netværk er undervisning i teknikker og metoder samt deltagelse i kriminelle aktiviteter.

### Perspektiver

I relation til nærværende litteraturstudie af social kapital og svind på arbejdspladsen, tilbyder artiklen perspektiver på, hvordan kriminel adfærd kan være et socialt fænomen på arbejdspladsen. Dette betyder, at der på en arbejdsplads kan opstå et netværk, som har et kriminelt element, og at dette netværk kan vokse ved at integrere og indlejre nye medarbejdere.

Netværket vil tilbyde argumenter, metoder og adfærd, som fremmer kriminel adfærd. Metoder kan f.eks. være, hvordan man får varer ud af butikken. Adfærd kan være holdninger og reaktioner i forhold til arbejdspladsen eller andre grupper.

Artiklen tilbyder ingen redskaber til at forhindre dette, men det er dog indlysende, at sådanne netværk udgør en direkte trussel mod virksomheden. Derfor må virksomheden søge at fjerne hele netværket for at imødegå svind. I yderste konsekvens kan dette betyde, at medarbejdere, som ikke bidrager til svind, bliver fyret fra arbejdspladsen, hvilket kan have store personlige omkostninger for den enkelte.

## Artikel: Årsager til medarbejdertyveri og strategier som HR-managere kan bruge til forebyggelse

*Titel: Causes of employee theft and strategies that HR managers can use for prevention*

*Forfattere: Niehoff, B. P., & Paul, R. J.*

*Tidsskrift: Human Resource Management*

*År: 2000*

*Årgang: 39*

*Nummer: 1*

*Side: 51–64*

### Overblik og definition af social kapital

Denne artikel giver på baggrund af et omfattende litteraturstudie anvisninger på mulige strategier for forebyggelse af tyveri på arbejdspladsen. Artiklens fokus er ikke social kapital, men det relaterede begreb retfærdighed. Artiklen behandler også social exchange theory og gruppedynamik.

I denne rapport er fokus på det sociale niveau. Artiklen fremhæver, at tyveri er et svar på procedural retfærdighed eller et brud på den psykologiske kontrakt mellem individ/gruppe og virksomhed.

### Om undersøgelsen

Generelt er der tre forklaringsmodeller for de underliggende årsager til tyveri: 1) individniveau, som beskæftiger sig med, hvilke personlighedstræk tyvagtige medarbejdere har, 2) det sociale niveau, som arbejder med forholdet mellem organisation og ledelse på den ene side og medarbejderen på den anden side. Det er i det sociale niveau, vi finder social kapital (retfærdighed). 3) systemniveau, som handler om betydningen af kompensation og kontrol af tyveri.

Medarbejdere, som er tilbøjelige til at stjæle, er generelt unge, under økonomisk pres og følelsesmæssigt ustabile. De har et mindre socialt netværk end personer, der ikke stjæler. Tyveri på arbejdspladsen begås oftest af nye, deltids- eller ugifte medarbejdere. Der er en tendens til, at dette sker oftere i lavtløns jobs. Der er yderligere en tendens til, at mindre virksomheder er hårdere ramt, fordi de har færre medarbejdere, som dermed må dække flere funktioner. Mindre virksomheder har endvidere ofte færre ressourcer til at implementere systemer og overvågning mod tyveri fra de ansatte.

På det sociale niveau er der to tilgange til at forstå tyveri: 1) opfattelse af uretfærdig behandling af overordnet eller organisation og 2) efterlevelse af uformelle gruppenormer.

Opfattelse af uretfærdig behandling af ledere eller af virksomheden er omfattende behandlet af de foregående reviews af Greenberg. Den centrale pointe er, at opfattelsen af fordelingsmæssighed eller procedural retfærdighed leder til tyveri på arbejdspladsen. Uretfærdigheden behøver ikke være begået med vilje og kan ske på baggrund af urigtige oplysninger, hvilket udløser en oplevelse af uretfærdighed. Oplevelse af uretfærdighed kan også skabes, når medarbejdere oplever ikke at blive hørt og respekteret. Oplevelsen af uretfærdighed leder til utilfredshed, manglende engagement og endda muligheden for gengældelse mod virksomheden - medarbejdere har dog forskellige tolerancetærskler.

Den psykologiske kontrakt er et interessant perspektiv, som ikke tidligere er set i dette litteraturstudie. Den sociale kontrakt handler om de betingelser, forventninger og forpligtelser, som eksisterer i bytteforholdet mellem individet og andre. I det tilfælde at den ene part ikke lever op til den anden parts forventninger, brydes den psykologiske kontrakt. Bruddet er en kognitiv effekt baseret på den ene parts beregning af bytteforholdet og ligheden mellem, det der er givet, og det der er modtaget. Dette betyder også, at der er stærke følelser involveret, såsom følelsen af at være snydt som kan udløse et behov for hævn, hvilket kan udmønte sig i tyveri.

Gruppenormer kan påvirke tilbøjeligheden til at stjæle positivt eller negativt. I den negative ende kan nye medarbejdere føle, at de ikke bliver afskrækket eller direkte motiveret til at stjæle. Gruppenormer kan også regulere, hvad der stjæles og hvor meget.

På det systemiske niveau er det særligt fordelingsmæssig retfærdighed og følelsen af lighed, som forskningsmæssigt er associeret med tyveri. Fordelingsmæssig retfærdighed og lighed handler grundlæggende om medarbejderens opfattelse af løn i forhold til indsats. Fordelingsmæssig retfærdighed vurderes i relation til de personer, som medarbejderen sammenligner sig med. Information spiller her en særlig rolle, idet tyveri modereres, hvis medarbejderne har fået en klar forståelse for årsagen til deres lønniveau.

En særlig afart af uretfærdighed på det systemiske niveau er sociale grupper eller klassers opfattelse af at være nægtet udbytte af deres arbejde. Som f.eks. håndværkere der oplever at blive uretfærdigt betalt, fordi de sammenligner deres løn med akademikere.

Mulighed for at stjæle er afgørende for, om medarbejdere forsøger at stjæle. Dette betyder også, at et middel mod tyveri er, at mindske eller helt fjerne mulighederne for at stjæle. Således er det væsentligt på det systemiske teoriniveau at implementere procedurer og strukturer, som øger risikoen for at blive opdaget ved tyveri, hvilket naturligvis skal støttes af sanktioner.

## Resultater

Der fokuseres her på forebyggelsesstrategier på det sociale (retfærdighed) og systemiske niveau (lighed).

På det sociale niveau handler de processuelle strategier (procedural strategies) om at bibringe nye medarbejdere realistiske forventninger til jobbet. En teknik til at gøre dette er realistisk jobforsmag (Realistic job preview), hvor den potentielle medarbejder får konkret indsigt i jobbet, og dermed kan skabe realistiske forventninger, som sikrer, at den psykologiske kontrakt ikke brydes. Introduktionsforløb for nye medarbejdere er en struktureret tilgang, introduktion og oplæring i virksomhedens procedurer, etik, kultur, regler og retningslinier. Dette kan understøttes af nedskrevne procedurer og medarbejdermanualer.

På det systemiske niveau er de procedurale strategier implementering af kontrolstrukturer, som forhindrer tyveri. Dette kan være sikkerhedssystemer og procedurer for registrering og kontrol af virksomhedens ejendom.

Interaktive strategier på det sociale niveau handler om at vedligeholde den psykologiske kontrakt med medarbejderne. Det handler generelt om at opbygge tillid gennem informationsudveksling. Fundamentet for tillid gennem information er integritet, dvs. at informationer er sande og pålidelige. Medarbejdere skal opfatte feedback fra ledere, som værende oprigtig, hvilket igen fører til en oplevelse af retfærdighed.

Nye medarbejdere skal, i positiv forstand, socialiseres ind i deres nye organisation. Socialisering kan ske eksplicit gennem mentorordninger, hvor nye medarbejdere følger seniormedarbejdere, som kan forklare normer og værdier. Indirekte kan det ske ved, at ledere er rollemødder, som handler og agerer ud fra virksomhedens normer og værdier.

En sidste interaktivstrategi på det sociale niveau er at foretage kontraktmonitorering. Kontraktmonitorering handler ikke om de formelle kontrakter, men de implicite kontrakter mellem ledelse og medarbejder. En tilgang til dette er at gøre ledere mere sensitive overfor de signaler, som medarbejdere sender. Signalerne er oftest skjulte og ikke direkte dechifrerbare. Det er væsentligt, at ledere lærer at tolke disse signaler, inden der opstår misforståelser, som direkte vil bryde en kontrakt. I de tilfælde kontrakten brydes er det væsentligt, at lederen lytter og arbejder mod løsning af misforståelser og uretfærdigheder. Konkret kan lederen benytte sig af "retfærdigheds audit", hvor det undersøges, om regler følges ensartet af medarbejdere og bliver behandlet ens af ledere.

På systemniveau handler de interaktive strategier generelt om at øge medarbejdernes ansvarlighed overfor organisationen. Kompensation er den ene del, hvor virksomheden fokuserer på lighed på lønområdet. Der kan også benyttes redskaber, som overskudsdeling, hvilket forudsætter, at medarbejderne inddrages i beslutningsprocesserne. Den anden del er selve arbejdet, som også kan ændres, så medarbejderne føler større interesse og ansvar gennem jobberigelse, job redesign og jobrotation.

### **Perspektiver**

Artiklen er væsentlig, fordi den på baggrund af litteratur beskriver kendte årsager til tyveri og anviser strategier, som direkte kan tages i brug for at reducere tyveri.

Artiklen peger særligt på mekanismer omkring tillid, retfærdighed og lighed, som redskaber til at mindske svind. Naturligvis skal dette understøtte strukturelle tiltag, som reducerer mulighederne for tyveri. Dette er netop elementerne i social kapital, der argumenteres for til at kunne sænke tyveri på arbejdspladsen. Det vanskelige i dette er, at det er samspillet mellem leder og medarbejder, som skal skabe tillid og lighed i den daglige ledelse.

## Litteratursøgning

I dette kapitel gennemgås den proces, som har været anvendt til at finde de mest relevante artikler om social kapital og svind. Udgangspunktet for litteraturstudiet har været DTU Digital Library, hvor søgningerne er gennemført. DTU Digital Library giver omfattende adgang til videnskabelige artikler. Søgningerne er siden udvidet med Google med henblik på at finde yderligere litteratur og referencer.

Litteraturstudiet har skullet afdække og udvælge centrale artikler om social kapital og svind på arbejdspladsen. I søgningerne er social kapital blevet direkte oversat til sin engelske modpart, men også underbegreberne tillid og retfærdighed er blevet individuelle søgetermer for at finde relevant litteratur.

## Social kapital

### social capital

Trust

Justice

Networks

### Svind

Loss

Theft

Stealing

Shrinkage

Følgende begreber er ekskluderet, da de dækker svind af en anden karakter end ønsket i dette litteraturstudie: Identity theft, fraud, stealing knowledge.

### Resultat af litteratursøgning

Ovenstående søgeproces resulterede i 3 videnskabelige artikler og en række populærvidenskabelige artikler, som efter analyse blev ekskluderet. Referencerne i de tre videnskabelige artikler blev udgangspunkt for supplerende litteratur, og der blev identificeret yderligere 4 artikler. Samlet er 7 artikler indgået i studiet. Ingen af artiklerne handler præcis om social kapital og svind men berører elementer af social kapital dvs. tillid og retfærdighed/lighed.

Gennemgang af referencerne i de udvalgte artikler viste, at alle artikler havde de samme grundlæggende referencer, teorier og studier inkluderet. Dette indikerer, at litteraturstudiet har indfanget den centrale litteratur. Det forventes ikke, at der eksisterer andre centrale værker om svind og social kapital, som vil ændre rapportens konklusioner.

### DTU Digital Library søgeresultater

Følgende tabel viser, hvordan søgninger er blevet indsnævret, og antallet derigennem er reduceret til et overskueligt antal. Dette antal artikler er efterfølgende blevet skimmet på overskrift- og abstractniveau.

Søgeord	Resultat	Overskrift	Abstrakt
social capital AND loss	936		
"social capital" AND loss	168	5	0
social capital AND theft	40		
"social capital" AND theft	10	5	1
social capital AND stealing	8		
"social capital" AND stealing	1	1	0
Trust AND stealing	108	10	6
Trust AND theft	493		
Trust AND theft AND network	78	1	0
Trust AND loss	8339		
Trust AND loss AND network	404		
Trust AND loss AND network year:[1995 TO 2013]	389		
Trust AND loss AND network year:[1995 TO 2013] NOT cell*	319		
Trust AND loss AND network year:[1995 TO 2013] NOT cell* NOT disease	301		
Trust AND loss AND network year:[1995 TO 2013] NOT cell* NOT disease NOT media	290	0	0
Justice AND Stealing	144	3	1
Justice AND theft	753		
Justice AND theft AND network	16	1	0
Justice AND loss	1638		
Justice AND loss AND network	27	0	0

Tabel 2: Oversigt over søgninger

**Google søgningsresultater**

Social kapital og svind – 206 hits – 4 udvalgt

Social kapital og tyveri – søgningen giver materiale om butikstyveri og personlig social kapital = ikke relevant



## Referencer

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95–120.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*; *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561.

Jerald Greenberg. (1993). Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81–103.

Greenberg, L., & Barling, J. (1996). Employee theft. In *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 3, pp. 49–64). John Wiley & Sons. Retrieved from <http://web.business.queensu.ca/faculty/jbarling/Chapters/Employee%20Theft.pdf>

Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 985–1003.

Mccarthy, B., & Hagan, J. (1995). Getting into Street Crime: The Structure and Process of Criminal Embeddedness. *Social Science Research*, 24(1), 63–95. doi:10.1006/ssre.1995.1003

Niehoff, B. P., & Paul, R. J. (2000). Causes of employee theft and strategies that HR managers can use for prevention. *Human Resource Management*, 39(1), 51–64.

Olesen, K. G., Thoft, E., Peter Hasle, & Kristensen, T. S. (2008). *Virksomhedens sociale kapital - Hvidbog*. Copenhagen: Arbejdsmiljørådet.

Umphress, E. E., Ren, L. R., Bingham, J. B., & Gogus, C. I. (2009). The influence of distributive justice on lying for and stealing from a supervisor. *Journal of business ethics*, 86(4), 507–518.