

KAPITTEL 5

Digitale evalueringer av enkelpersoner i fremtidens organisasjoner

Av Øystein Moen

SAMMENDRAG

I dag eksisterer mange konsepter der digitale evalueringer av enkeltpersoner gjennomføres, noe som ikke minst er knyttet til delingsøkonomien. Kapittelet starter med en introduksjon relatert til hvordan digitale evalueringer innvirker på kjøpsatferd og hvordan slike evalueringer brukes i dag. Deretter ser en på to aspekter av betydning for fremtidig utvikling: overgang fra enkeltstående evalueringer til systemer av evalueringer samt introduksjon av blockchain-baserte løsninger. Konsekvensene for fremtidens organisasjons- og arbeidsliv diskuteres, der det spesielt pekes på at blockchain (norsk: blokkjede) legger til rette for nye organisasjonsformer på områder der tillit til enkeltpersoner inngår samtidig som det forventes at delingsøkonomien vil bli viktigere. Videre påpekes at bruk av ordinære ansettelser som organisasjonsprinsipp kan bli redusert, og det påpekes negative effekter av evalueringer knyttet til redusert samarbeid og svekkede læringsprosesser i organisasjoner. Gjennom kapittelet illustreres hvordan digitale evalueringer av enkeltpersoner allerede har hatt betydning for fremveksten av delingsøkonomien, og at de samme mekanismer kan ha implikasjoner for utviklingen av fremtidens organisasjons- og arbeidsliv.

5.1 INNLEDNING

Det er i dag mange situasjoner der produkter og tjenester evalueres og gis karakterer eller stjerner gjennom nettbaserte løsninger. Her kan det inngå direkte eller indirekte evaluering av personer, og kjente eksempler er vurderinger av sjåfører og passasjerer knyttet til Uber eller rangeringer av erfaring med enkeltpersoner på Finn eller Airbnb. I oversiktlige lokale områder kan håndverkere ha et rykte knyttet til aspekter som pålitelighet og kvalitet. Dette er noe som nå overføres til en digital verden uten lokal, geografisk avgrensning.

Samtidig utvikles blockchain-teknologien hurtig, denne handler om verifisering og lagring av kjeder med informasjon. Det pekes ofte på at blockchain er en teknologi som har et stort potensial for å skape endring, ikke minst knyttet til transaksjoner der tillit har betydning, jf. Muñoz og Cohen (2017).

Kombinasjonen av digitale personrettede evalueringer og blockchain åpner et stort rom for utvikling og endring. En kan se dette som sentrale aspekter ved fremveksten av delingsøkonomien, men i praksis er det endringer som vil berøre arbeidslivet i vid forstand. I dette kapittelet fokuseres det på den utvikling en ser knyttet til digitale evalueringer av enkeltpersoner og konsekvenser for fremtidens organisasjons- og arbeidsliv. Kapittelet vil bli strukturert i følgende deler:

- a Dagens situasjon
 - Eksempler på digitale evalueringer av enkeltpersoner i dag
 - Hvilken betydning har digitale evalueringer for beslutningsatferd?
 - I hvilken grad kan en stole på digitale evalueringer?
- b Fremtidsbilde
 - Fra enkeltstående evalueringer til systemer av evalueringer?
 - Introduksjon av blockchain
- c Konsekvenser for fremtidens organisasjons- og arbeidsliv

I den første delen fokuseres det på dagens situasjon, mens andre del presenterer to sentrale aspekter som kan gi grunnlag for endring. Avslutningsvis ser vi på mulige konsekvenser for fremtidens organisasjons- og arbeidsliv.

Dersom en ser på digitale evalueringer generelt, er disse relatert til det en på engelsk har benevnt som *word of mouth* (WOM), noe som refererer til kommunikasjon knyttet til egenskaper ved produkter, tjenester og selgere. Elektronisk eller digital word of mouth (e-WOM) refererer til den samme grunnleggende prosess rundt diskusjon av produkter, tjenester eller personer knyttet til digitale plattformer.

5.2 DAGENS SITUASJON

5.2.1 EKSEMPLER PÅ DIGITALE EVALUERINGER I DAG

I dag finnes mange eksempler på konsepter der e-WOM er sentralt, herunder Uber, Amazon, Airbnb og Tripadvisor. Dette er bare noen få eksempler, der Uber og Airbnb er aktører i delingsøkonomien, mens Tripadvisor i praksis er en portal som legger til rette for kjøp og salg mens Amazon er en direkte nettbasert handelsløsning.

Uber kobler sjåfører og kunder sammen og er et alternativ til etablerte taxiselskaper. Etter en reise kan passasjer gi en rangering (stjerne) til sjåføren på en skala fra 1 til 5, tilsvarende kan sjåføren gi en rangering av passasjerer. Dersom en sjåfør over tid har en rangering lavere enn en definert grense, vil denne sjåføren miste muligheten for å være tilknyttet Uber-systemet. Grensen varierer mellom ulike byer, men ligger normalt rundt 4,6 av 5 som gjennomsnittsscore. Samtidig offentliggjorde selskapet sommeren 2019 at passasjerer med betydelig lavere rangering enn gjennomsnittet ville bli nektet å bruke Uber. Den praktiske konsekvens er at atferd både til sjåfører og passasjerer forsøkes styrt gjennom dette gjensidige rangeringssystemet.

Airbnb tilbyr overnatting, og her rangeres erfaringer gjort av kunder gjennom ulike elementer som kommunikasjon, nøyaktighet, verdi, innsjekking, beliggenhet, renhold, fasiliteter og generell opplevelse. Samtidig kan utleiere evaluere leietakere etter oppholdet slik at de som leier gjennom Airbnb over tid, også vil ha en rangering knyttet til sin historiske bruk av tjenesten. Utleiere som ikke oppnår gode rangeringer, vil bli fulgt særskilt opp og kan bli fjernet fra tjenesten. **Tripadvisor** gir omtaler av overnatting, opplevelser og spisesteder, her gir gjester en rangering og kan utdype gjennom skriftlige kommentarer. **Amazon** er en nettbasert markeds plass der kunder kan rangere erfaringer både med selgere og produkter, i likhet med mange andre tilsvarende markeds plasser der erfaringer og synspunkter kan deles på en digital plattform.

Det er viktig å merke seg at de vurderings- og rangeringssystem digitale plattformer anvender, som regel har tre grunnleggende formål:

- Evalueringssystemene skal skape tillit slik at plattformen faktisk blir brukt (generere trafikk og salg)
- Evalueringssystemene skal gi grunnlag for valg mellom tilbydere/aktører
- Evalueringssystemene skal gi grunnlag for valg mellom konkrete produkter

Ivaretagelse av de tre formålene gjør at utformingen av de spesifikke evalueringss- og rangeringsmekanismer blir viktig for mange digitale plattformer. Uttrykt på en annen måte: Dersom noen vurderer å bruke Mittanbud.no for å finne og velge håndverker, er den gjennomsnittscore og de kommentarer en finner om tilbydere, viktig både for valget om å bruke Mittanbud.no som plattform og for det spesifikke valg av tjenesteleverandør.

Et annet kjennetegn ved digitale evalueringer er at behovet for lokal kontroll og oppfølging kan endres. Plattformsselskapenes forretningsmodeller er i noen tilfeller basert på at de roller som tradisjonelt sett var ivarettatt av arbeidsgiver gjennom tradisjonell ledelse og tilstedeværelse, er erstattet med digitale tilbakemeldinger fra kunder. I praksis har kundene på denne måten overtatt deler av det som normalt har vært arbeidsgivers oppgaver.

5.2.2 HVILKEN BETYDNING HAR DIGITALE EVALUERINGER FOR BESLUTNINGER?

Fra markedsforskning vet en at word of mouth har sterk innflytelse på kjøpsprosesser og kjøpsbeslutninger. En lang rekke studier over mange år bekrefter dette, eksemplifisert med Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh og Gremler (2004) samt Arndt (1967). På samme måte foreligger nå omfattende dokumentasjon på

at e-WOM har tydelig effekt på kjøpsatferd og kjøpsbeslutninger. Mange studier har fokusert på hvordan endring i rangering (gjennomsnittlig stjernescore) påvirker salgsutvikling, og datagrunnlaget kan kompletteres med regnskapstall for bedrifter. Eksempelvis studerte Luca og Zervas (2016) restaurantrangering i Seattle og fant at en stjerne opp i rangering normalt økte salget med 5–9 %. Li og Hitt (2008) konkluderte med at salg av et produkt tydelig samvarierte med gjennomsnittet av rangeringer, mens Hu, Liu og Zhang (2008) samt Mayzlin (2006) har funnet at negative vurderinger har spesielt sterk effekt. I sum er det sterk empirisk støtte for at ulike former for digitale evalueringer faktisk innvirker på beslutninger.

5.2.3 I HVILKEN GRAD KAN EN STOLE PÅ DIGITALE EVALUERINGER?

Ser en på feilkilder ved digitale evalueringer, kan en dele inn i tre hovedgrupper: falske evalueringer, utfordringer med representativitet samt effekter av gjensidige evalueringer. Gjennomgangen er ikke fokusert på evalueringer av enkeltpersoner, men prinsippene er relevante og aktuelle for alle typer evalueringer.

Den første feilkilden er *falske evalueringer*. En rekke eksempler på falske vurderinger er avslørt. Går en tilbake i tid, fant en at forfattere hadde laget falske omtaler av sine bøker på Amazon.com (Harmon, 2004), mens elektronikkleverandøren Belkin ble avslørt i å betale for å få positive omtaler (Miller, 2009). Analyser av evalueringer indikerer at 10–16 % kan karakteriseres som falske, basert på studier gjort av Hu, Bose, Gao og Liu (2011) og Luca og Zervas (2016). For Amazon.com finner en medieoppslag om 30 % falske eller ikke pålitelige vurderinger, tilsvarende tall er 52 % for Walmart, noe som kan eksemplifiseres gjennom oppslag på CBS News (Picchi, 2019). Amazon selv oppgir at mindre enn 1 % av evalueringene er falske, mens andre peker på at mer enn 99 % av mange millioner ikke-verifiserte (dvs. at kjøp ikke er dokumentert) evalueringer hos Amazon gir en score på 5 av 5 (Crockett, 2019). Dersom dette er korrekt, gir så godt som alle ikke-verifiserte evalueringer meget høy karakter til produkter og leverandører i Amazon-systemet, mens verifiserte evalueringer har betydelig større variasjon. Uriktige evalueringer kan også fremkomme ved at selgere tilbyr rabatter ved fremtidige kjøp dersom en gir maksimalt positiv evaluering knyttet til gjennomførte kjøp.

Det eksisterer i tillegg et marked for kjøp og salg av evalueringer, der en kan bestille alt fra positive eller negative evalueringer til likes på Facebook eller sosiale medier. Nettsiden InstaFollowers.co tilbyr kjøp av følgere og likes på Instagram og Facebook, mens andre aktører selger evaluering av produkter og tjenester. Hos denne spesifikke leverandører koster en femstjerners evaluering ca. 30 kroner, og det er mulig å bestille store antall. De skiller også mellom

virkelige og falske (automatisk genererte) alternativer, der falske alternativer er billigere. En annen utvikling er utpressingskampanjer mot bedrifter eller produkter der en krever betaling for å stoppe med innsending av negative omtaler. På samme måte møter håndverkere og reiselivsbedrifter kunder som truer med å skrive negative omtaler dersom ulike krav ikke blir akseptert (Aarts, 2015).

Studier har også vist at negative falske evalueringer er mer vanlig dersom hoteller og restauranter har geografisk sett nærliggende konkurrenter, jf. Luca og Zervas (2016). Samtidig vet en at det skrives evalueringer som ikke er basert på egne erfaringer, i praksis som en hobby eller som en måte å reagere på overfor bestemte produkter eller tjenester (Anderson & Simester, 2014).

Det er ikke entydig hvor stort omfanget av falske eller uriktige evalueringer er, men en kan slå fast at det er betydelig. Samtidig forsøker aktører som Tripadvisor og Amazon kontinuerlig å identifisere og fjerne falske omtaler samtidig som de i stor grad argumenterer for troverdigheten av sine eksisterende evalueringssystemer. Dersom en spesifikt fokuserer på evalueringer knyttet til enkeltpersoner, er det ikke spesielle momenter som tilsier at en vil ha mindre omfang av falske evalueringer enn det en finner for andre typer digitale evalueringer.

Det andre feilkilden er *utfordringer med representativitet*. Dette er knyttet til hvem som faktisk skriver evalueringer. Ikke alle gir stjerner til en leid leilighet eller en restaurant, andre gjør det langt oftere. På denne måten vil sammensetning av hvem som gir evalueringer avvike fra brukere eller kunder overordnet sett, eksempelvis fant Dellarocas, Zhang og Awad (2007) at yngre menn er overrepresentert. De evalueringer som gis er korrekte, men hva en vektlegger kan variere, og blir dermed en feilkilde. I tillegg har studier funnet at de som er meget fornøyde eller misfornøyde, oftere gir omtale enn de med middels grad av tilfredshet, noe som også påvirker sammensetning av evalueringer totalt sett (Hu et al., 2011). En ytterligere effekt er at det er geografiske forskjeller. Koh, Hu og Clemons (2010) fant at evalueringer gitt fra Kina hadde en større andel middels karakterer enn de som kom fra USA eller Europa, som i større grad reflekterte ytterpunkter.

Den tredje sentrale feilkilden er knyttet til *effektene av gjensidige evalueringer*. Det kan skilles mellom ensidige vurderinger (typisk kunde som gir en rangering av en selger) og gjensidige vurderinger. I situasjoner med gjensidige vurderinger blir det en helt spesiell incentivstruktur. Plattformleverandører ønsker høye vurderinger siden dette er positivt for anvendelse av plattformen (eksempelvis Airbnb) og dermed genererer inntekter. Tilbydere av tjenester ønsker gode tilbakemeldinger siden dette er grunnlaget for fremtidige inntekter (å bli valgt) mens brukere også ønsker å være attraktive gjennom å få gode tilbakemeldinger. Når det gjelder Uber, kan sjåføren eksempelvis se hvilken karakter en mulig passasjer har gitt til sjåfører på tidligere turer før de aksepterer

en tur med denne passasjeren. Her er det en rimelig antagelse at passasjerer som gjennomgående gir lave evalueringer, ikke er attraktive. Tilsvarende kan utleiery av attraktive eiendommer forventes å foretrekke leietakere som maksimerer sjansen for gode tilbakemeldinger basert på deres historikk.

Incentivene blir dermed sterke for å designe systemer der en i realiteten ikke gir karakterer for faktiske opplevelser, men bytter respons. Gir den ene toppkarakter, svarer den andre med samme, og gir den første lavere karakter, svarer den andre tilsvarende. Airbnb har tidligere publisert evalueringer umiddelbart, men for å unngå bytte av karakterer endret en systemet slik at evalueringene blir publisert samtidig og med frist 14 dager. Men siden begge parter har tilgang på historikk fra tidligere, vil en kunne se hva som er den normale atferd fra den andre part og tilpasse seg dette. Airbnb legger vekt på at de har et ærlig og transparent system med toveis evalueringer. Analyser viser imidlertid at omtrent 95 % av eiendommene har en rating på 4,5 eller høyere (Zervas, Proserpio & Byers, 2017). De positive evalueringene omtales som følger av Rimer (2015): «On Airbnb, the hosts are uniformly great, the apartments amazing, the locations ideal. Even the dogs attached to the properties are cute and sweet.»

Samtidig er det funnet at når samme hoteller sammenlignes på Tripadvisor og Airbnb får samme hotell markert lavere rangering fra gjestene hos Tripadvisor. Årsaken kan synes å være at Airbnb anvender prinsippet med at en gir evalueringer både fra den som er utleier og den som leier. Denne forskjellen er så stor at det er dokumentert at rangeringer på de to plattformene knapt er korrelerte, dvs. at den rangering som gis hos den ene, ikke har noen sammenheng med rangeringen hos den andre slik det beskrives av Zervas et al. (2017).

Det er mulig personrettede evalueringer vil ha en spesielt sterk effekt i form av gjensidige tilpasninger. Dvs. at i situasjoner der en selv blir evaluert, kan det oppleves vesentlig mer styrende enn enveis evalueringer som gis eksempelvis av en bok eller restaurant. Betydningen av å motta positiv respons kan dermed bli en viktig faktor ved persontilknyttede gjensidige evalueringer. Implikasjonen er at oppsettet av rangeringssystem er viktig, der en ser at spesielt gjensidige evalueringer har stor effekt for de resultater en får, og gjennom dette påvirkes atferd og beslutninger.

5.3 FREMTIDSBILDER

5.3.1 FRA ENKELTSTÅENDE EVALUERINGER TIL SYSTEMER AV EVALUERINGER?

I eksemplene i foregående avsnitt inngår ikke bare direkte, digitale evalueringer av enkeltpersoner, men også evalueringer der aspekter ved personer implisitt

er del av en evaluering. Samtidig er dette isolerte systemer der det gis evalueringer innenfor en definert plattform. Den naturlige utvikling vil gå i retning av systemer av evalueringer som settes i sammenheng. Ser en på kredittvurderinger, beregnes det ofte en kredittverdighetsscore på en skala 0–100, der høye verdier indikerer høy kredittverdighet basert på et bredt spekter av indikatorer (inntekt, gjeld, betalingshistorikk, familiesituasjon, involvering i selskaper, osv.). Tilsvarende kan det tenkes systemer for individfokuserte beregninger av «tillitsscore» satt sammen ut fra et bredt spekter av underliggende datatyper der evalueringer har vidtrekkende konsekvenser.

Den umiddelbare reaksjon fra de fleste i Norge på en tanke om at enkeltpersoner skal få en «troverdighetskarakter» eller «tillitsscore» satt sammen fra flere kilder knyttet til seg, vil være at dette er urealistisk og ikke kommer til å skje. Før tanken avvises, kan det imidlertid være av interesse å se på hva som skjer i andre land.

Nettopp denne type systemer er i ferd med å bli utviklet i flere land. I Kina finner en Sesame Credit, som er et privat system der blant annet aktivitet i sosiale medier og kjøpshistorikk gir en score og påvirker muligheter for og betingelser knyttet til lån. I tillegg kan dette systemet knyttes sammen med andre, eksempelvis nettdating-tjenesten Baihe, der karakter fra Sesame Credit kan inngå i personlighetsprofilene.

Men Kina har også et offentlig initiativ av samme karakter, «the Social Credit system» er i ferd med å bli implementert nasjonalt. Systemet har vært testet regionalt fra 2009, og nasjonale piloter ble gjennomført fra 2014. Fra 2018 overtok People's Bank of China ansvaret, og dette er et offentlig designet system. Formålet er å standardisere vurderingene av borgeres og firmaers økonomiske og sosiale tillit (trustworthiness). Aspekter som inngår, er eksempelvis uærlig finansiell atferd, forstyrrelse av orden gjennom å spille høy musikk, å spise på offentlige steder der dette ikke er tillatt som i t-banesystemet, å gjøre reservasjoner av offentlige tjenester uten å møte opp, ikke sortere avfall korrekt eller bryte trafikkregler. I prinsippet kan også de mer enn 600 millioner overvåkningskameraene i Kina bli inkludert, da knyttet sammen til ansiktsgjenkjenning og stordata analyseteknikker. Det vil være mulig å bruke kamerasystemene til å identifisere uønsket atferd på individnivå (for eksempel kryssing av gate på rødt lys) og la dette inngå i beregning av sosial tillit.

Deler av informasjon knyttet til svartelistede personer gjøres offentlig tilgjengelig. Wikipedia viser til National Development and Reform Commission og oppgir at frem til juni 2019 er mer enn 26 millioner kjøp av flybilletter og ca. 6 millioner kjøp av billetter til høyhastighetstog blitt avslått begrunnet med at kjøpere ikke tilfredsstillt kravene til tillit og er svartelistet.

Flere selskaper arbeider med samme grunnleggende tanke. For eksempel forsøkte oppstartsbedriften People, som ble etablert i USA i 2015, å utvikle en app som var designet for at en skulle kunne rangere andre basert på profesjonelle, personlige og romantiske relasjoner. Sterke reaksjoner på konseptet gjorde at det ble nedtonet, blant annet gjennom at kun de som hadde registrert seg, kunne bli rangert.

Black Mirror er en britisk Netflix-serie der handlingen er knyttet til en høyteknologisk fremtid. Serien kan betraktes som en satirisk science fiction med frittstående episoder. I første del av sesong tre heter episoden «Nosedive». Her presenteres en verden der alle rangerer hverandre kontinuerlig. Jakten på høyere rangeringer definerer samfunnet, siden dette gir tilgang til restauranter, gjør det mulig å beholde jobben eller rabatt ved kjøp av bolig siden høyere rangerte personer hever verdien av området. Rådgivere hjelper med å analysere hvordan rangeringer kan økes, og det er risikabelt med for tett kontakt med lavt rangerte personer siden det kan svekke egne muligheter for å øke rangeringen. I dette samfunnet blir jakten på høy score fra andre definerende for all aktivitet.

I *Black Mirror*-episoden skaper systemet vinnere og tapere, der målet er å bli blant dem som er rangert høyest. I intervjuer med kinesiske studenter knyttet til hvordan de ser på Social Credit-systemet, reflekteres samme forståelse: «For the vast majority, the increased access to goods, services and opportunities through the SCS, may be an irresistible deal offered», jf. Maurtvedt (2017).

Logikken i systemløsninger en ser konturene av i dag, er at ulike typer data knyttes sammen for å gi en samlet evaluering for enkeltpersoner, denne kan reflektere grad av ønsket atferd eller generell tillit/troverdighet. I slike løsninger kan digitale personrelaterede evalueringer inngå som deler av de data en baserer seg på.

5.3.2 BLOCKCHAIN

Dersom en vurderer fremtidige utviklingstrekk for enkeltstående plattform-er eller systemer som inkluderer digitale evalueringer av enkeltpersoner, er blockchain-teknologien sentral. Den teknologiske løsning knyttet til blockchain er grunnleggende sett meget godt egnet til å skape tillit og troverdighet til digitale evalueringer og transaksjoner.

Den mest kjente anvendelse av blockchain-teknologi (distributed ledgers) er knyttet til den digitale valutaen bitcoin. Den første beskrivelse av teknologien ble gjort under forfatternavnet Nakamoto (2008), dette ble fulgt opp med lansering av bitcoin og tilhørende programvare i 2009.

Blockchain er en delt database på flere lokasjoner som inneholder bekreftet og kryptert informasjon. Dette kan forstås som et ekstremt sikkert og verifisert delt

dokument, der det inngår «blocks» eller deler som kan kobles sammen og legges til. Blockchain er en åpen, distribuert oversikt som kan registrere transaksjoner mellom parter på en effektiv, kontrollerbar og permanent måte, der et grunnleggende prinsipp er at alle medlemmer har tilgang til hele databasen og dens historie. Tett knyttet til blockchain er smarte kontrakter, der en automatiserer kontrakter og reduserer risiko. Selv om den mest kjente applikasjon av denne teknologien er bitcoin, har prinsippene et bredt anvendelsesområde. Iansiti og Lakhani (2017) argumenterer for at «Blockchain is a foundational technology: It has the potential to create new foundations for our economic and social systems».

Konsultentselskapet PwC skriver: «Blockchain er vurdert som en teknologi som vil revolusjonere verden. Teknologien har potensialet til å revolusjonere alt fra hvordan pengetransaksjoner, lån, forsikringsbevis, personlig identifisering, skjøter, lisenser og beviser blir distribuert og anvendt. Innen finans er blockchain spådd til å bli den store 'bankdødaren' ved å etablere banking uten å trenge en bank» (Strøm, 2018). Generelt er det en klar forventning om at blockchain i spesiell grad vil finne anvendelse på områder der tillit normalt har vært viktig.

Ahn, Park, Shin og Paek (2019) presenterer et rammeverk og gjennomfører simuleringer der en inkluderer grad av tillit, enkeltpersoners rykte (reputation) og rangeringer i transaksjoner. Her ble gjensidige rangeringer gjort av kjøpere og selgere for alle transaksjoner, og det ble utført eksperimenter knyttet til bitcoin. Det arbeidet Ahn et al. (2019) presenterer, er del av en omfattende utvikling der en forsøker å utvikle løsninger der kjøpere og selgere rangerer hverandre ved bruk av blockchain-basert teknologi, de viderefører også sitt arbeid i form av virkelige tester og anvendelser. Andre har utført beslektede arbeider. Shala, Trick, Lehmann, Ghita og Shiaeles (2019) presenterer konsepter og teoretiske løsninger for evaluering av tillit gjennom blockchain-teknologi. Tapscott og Tapscott (2016) presenterer en teoretisk blockchain-basert variant av Airbnb og viser hvordan dagens Airbnb vil møte store problemer overfor denne type konkurranse som kan anses å representere neste generasjon delingsøkonomi. En viktig lærdom både fra de rene teoretiske arbeider og de eksperimenter som er gjennomført, er at blockchain-baserte løsninger faktisk vil endre transaksjonsmønstre der tillit er en faktor som innvirker på atferd.

Ikke overraskende er et stort antall oppstartsselskaper tidlig ute med å etablere og teste nye løsninger. Eksempelvis ble Lendonomy etablert i Oslo i 2018. Her kan unge mennesker låne eller låne ut mindre beløp direkte til hverandre på en etablert plattform. I denne løsningen er den tradisjonelle løsningen til en bank erstattet med automatiserte mekanismer der aktører gradvis kan bygge tillit hos andre. Dermed etableres en banktjeneste uten at det finnes en bank og på tvers av landegrenser. Oppstartsselskapene Beenest og CryptoCribs har forsøkt å lage blockchain-baserte utleietjenester som for kunder vil fremstå

beslektet med Airbnb. Spesielt Beenest operasjonaliserte løsninger for betaling, konflikthåndtering, gjensidige evalueringer med videre. Et annet oppstartsselskap (SpringRole) bruker blockchain til å utvikle verifiserte CV-er. Her kan tidligere jobberfaringer verifiseres og eksempelvis frilansarbeid bekreftes og omtales av oppdragsgivere.

Dersom en ser på de tre grunnleggende feilkilder ved evalueringer som ble diskutert i tidligere avsnitt, var dette falske evalueringer, utfordringer ved representativitet samt effektene av gjensidige evalueringer. Blockchain vil danne et grunnlag for å redusere problemer knyttet til direkte falske evalueringer, hvilke effekter en får når det gjelder representativitet, er mer uklart. Samtidig vil mekanismer rundt verifisering av identitet, transparens og lagring av informasjon legge til rette for gjensidig positive evalueringer i større grad enn i dag.

Oppsummert ser en at den grunnleggende teknologi, de teoretiske arbeider, simuleringer og eksperimenter samt konseptene ulike oppstartsselskaper er basert på, alle peker i retning av at blockchain vil forsterke en utvikling der det vokser frem tjenester og forretningskonsepter der en forholder seg på nye måter til tillit, og i dette kan også evaluering av enkeltpersoner inngå.

5.4 KONSEKVENSER FOR FREMTIDENS ORGANISASJONS- OG ARBEIDSLIV

Det er mange aspekter som kan kommenteres med hensyn til fremtidens organisasjons- og arbeidsliv, men det er valgt å vektlegge følgende spesielt:

- 1 Blockchain legger til rette for nye organisasjonsformer
- 2 Delingsøkonomien vil bli viktigere
- 3 Behovet for ansettelse som organisasjonsprinsipp vil svekkes
- 4 Vil evalueringene bli komplettert med annen informasjon i systemløsninger?
- 5 Evalueringssystemer kan hindre kritisk diskusjon, samarbeid og læringsprosesser

De tre første punktene reflekterer utviklingstrekk en med stor sannsynlighet kan forvente, mens de to siste punktene reflekterer mer åpne spørsmål som samtidig har vidtrekkende implikasjoner.

5.4.1 BLOCKCHAIN LEGGER TIL RETTE FOR NYE ORGANISASJONSFORMER

Casino, Dasaklis og Patsakis (2019) presenterer en omfattende gjennomgang av anvendelsesområdene til blockchain. Bredden og mulighetsrommet er stort,

men et gjennomgående element er mulighetene for verifisering av enkeltpersoners identitet.

En av effektene er at det ligger til rette for at en går fra digitale evalueringer av sin erfaring med en organisasjon, til digitale evalueringer av enkeltpersoner innen en organisasjon. I et fremtidig arbeidsliv betyr dette at blockchain vil danne grunnlag for mer omfattende bruk av individrettede evalueringer enn i dag, spesielt innen tjenestesektoren. Det er en rimelig antakelse at nye organisasjons- og forretningsmodeller basert på digitale evalueringer av enkeltpersoner vil vokse frem, der Airbnb og Uber på mange måter representerer eksempler på en utvikling som kan komme også i andre sammenhenger.

Dette kan eksemplifiseres gjennom mulige nye måter å organisere bilverksteder på. Allerede i dag har noen merker og verksteder en organisering med personlige serviceteknikere der kunder blir bedt om å gi en evaluering av tilfredshet etter gjennomført besøk. I en videre utvikling kan en møte verksteder som er infrastruktur og utstyr der mekanikere er selvstendige næringsdrivende som leier seg inn. Den som har behov for verkstedbesøk, velger mekaniker basert på tilgjengelighet og den score vedkommende har fått fra digitale evalueringer av tidligere utført arbeid. Kombinasjonen av digitale evalueringer og blockchain legger derfor til rette for at bedrifter som i dag arbeider med ulike former for tjenesteyting, endres til plattformer som er en overbygning eller infrastruktur der enkeltpersoner tilbyr og utfører tjenester gjennom direkte avtaler med kunder.

5.4.2 DELINGSØKONOMIEN VIL BLI VIKTIGERE

Blockchain gir flere grunner til at delingsøkonomien vil bli viktigere. For det første vil verifisering av identitet redusere usikkerhet knyttet til falske evalueringer. Dette reduserer risiko i seg selv, samtidig gir gjensidige evalueringer meget sterke incentiver for at parter tilpasser atferd, noe som også reduserer risiko.

For det andre medfører blockchain økt mulighet for direkte transaksjoner uten bruk av mellomledd, og dermed endres grunnlaget for selskaper som Uber og Airbnb. I dag tar Airbnb og Uber 20–25 % av inntektene fra omsetningen på egne plattformer, og dersom samme grunnleggende deling kan foregå basert på blockchain-teknologi, vil det økonomiske potensialet bli vesentlig større for de som faktisk bytter tjenester eller goder. I praksis betyr det at tilbydere kan sitte igjen med større andel av inntektene (gjør det mer attraktivt å delta) og/eller at kjøper betaler mindre. Den økonomiske attraktivitet ved å inngå i delingsøkonomien vil derfor bli vesentlig sterkere enn i dag siden en større del av den økonomiske transaksjon fordeles på de to direkte berørte parter.

For det tredje kan plattformer som legger til rette for direkte bytte av eiendeler og tjenester, vokse frem. I dag tilbyr eksempelvis HomeExchange.com bytte av 400 000 boliger i en rekke land, mens Rehashclothes.com legger til rette for bytte av klær. Til nå har slik konsepter i all hovedsak vært fokusert innen et aktivitetsområde, men det vil på lengre sikt være nærliggende eksempelvis med bytte av klær mot overnatting, eller en praktisk tjeneste mot en annen tjeneste.

Gitt at ulike plattformer for økonomisk aktivitet inklusive delingsøkonomien blir viktigere, kan det medføre lavere skatteinntekter, eller som det nøkternt ble uttrykt i den fremlagte NOU om delingsøkonomien: «Utenlandske plattformsselskaper kan imidlertid benytte seg av ulike metoder for å generere eller flytte overskudd til lavskatteland» (NOU 2017:4).

Delingsøkonomien er basert på ulike plattformer, men er det mulig at de samme prinsipper kan overføres til mange andre sektorer? Vermeulen, Fenwick og Kaal (2018) gjennomfører en analyse av fremtidens organisasjonsformer og presenterer følgende spissformulering: «Become a platform or be replaced by one» (side 3). Dette er basert på argumenter som endringskraft og dynamikk, og reflekterer en mulig utvikling der organisering basert på prinsipper knyttet til plattformer blir mer normalt.

5.4.3 BEHOVET FOR ANSETTELSE SOM ORGANISASJONSPRINSIPP BLIR REDUSERT

Begge de to foregående avsnitt peker i retning av at det blir færre fast ansatte slik en kjenner dette i dag. Kombinasjonen av digitale evalueringer og blockchain samt utvikling av delingsøkonomien tilsier denne utviklingen. De praktiske løsninger kan enten være at enkeltpersoner blir selvstendig næringsdrivende innenfor en plattform, eksemplifisert gjennom de sjåfører som er tilknyttet Uber, eller at en bruker kortsiktige kontrakter.

I utredningen om delingsøkonomien (NOU 2017:4) pekes det på vekst i antall selvstendige næringsdrivende og færre tradisjonelle arbeidstakere. Alle de fire hovedsammenslutninger av fagforeninger gikk imot deler av utvalgets konklusjoner, og pekte på fare for sosial dumping og at sosiale rettigheter blir redusert siden en ikke går inn for å endre arbeidstakerbegrepet i arbeidsmiljøloven. LO-sekretær Trine Tinnlund uttalte i den sammenheng at «ordinær næringsvirksomhet blir overtatt av delingsøkonomien, fordi man konkurrerer om å dumpe lønns- og arbeidsvilkår» (NTB, 2017).

I tillegg vil økende bruk av kortsiktige kontrakter og engasjementer gjøre det enklere for det som i dag er arbeidsgivere å skifte ut enkeltpersoner. Det finnes erfaringer fra bedrifter i Norge der ledere karaktersetter ansatte. I slike systemer er det ofte slik at 80 % ligger innenfor det som defineres som et normalområde,

10 % ligger over og 10 % under. Forsker Bitten Nordvik i DeFacto sier følgende: «De laveste 10 prosentene anbefales etter dette prinsippet å skiftes ut, eller realiseres over i noe annet, som det heter» (Karrierestart, 2014). Det trenger imidlertid ikke være slik at det er ledere som gir karakterer til enkeltpersoner, kundene kan overta denne rollen. Det er nærliggende å forvente at ansatte som opplever lav score på ulike former digitale evalueringer, vil bli utsatte i arbeidsmarkedet. De grunnleggende mekanismer i dette kjenner vi allerede i dag (som variasjon i lønnsutvikling basert på jobbprestasjoner, ulike lånebetingelser avhengig av økonomi), men fremvekst av nye evalueringssystemer kombinert med kortvarige ansettelsesforhold kan bidra til at de som mottar de laveste evalueringene, systematisk sorteres bort.

Omfanget av kortsiktige kontrakter i noen bransjer og land i dag kan eksemplifiseres gjennom Google, der mer enn halvparten av arbeidsstyrken nå er tilsatt gjennom kortsiktige kontrakter, og det uttrykkes at disse gjennomgående har mindre attraktive betingelser enn de som er regulært ansatt (Wakabayashi, 2019).

En konsekvens av færre ordinære ansettelser er et rollen til fagforeninger og trepartssamarbeidet utfordres. Samtidig vil de mekanismer en i dag har for å sikre sosiale rettigheter og forsvarlige lønns- og arbeidsvilkår, bli vanskeliggjort. Hvordan en definerer hva som er en arbeidstaker og regelverk samt rettigheter knyttet til midlertidige ansettelser, blir dermed diskusjoner av stor betydning både for enkeltpersoner og på mer overordnet systemnivå.

5.4.4 VIL EVALUERINGER BLI KOMPLETTERT MED ANNEN INFORMASJON I SYSTEMLØSNINGER?

I dag gjøres det evalueringer av enkeltpersoner i mange sammenhenger, men dette er i all hovedsak isolert til enkeltstående konsepter. Når en ser fremover, virker det sannsynlig at ulike typer data vil bli sett i sammenheng. Dette er tilfelle i det kinesiske Social Credit-systemet, samt i beslektede tidligfase systemer i andre land som Russland, Storbritannia, USA og Venezuela.

Gitt at et bredt spekter persondata kombineres i en samlet score for pålitelighet (Social Credit) som er enkelt tilgjengelig for enkeltindivider, blir anvendelsesområdene nesten ubegrenset. Kan du stole på en selger i en bilforretning – sjekk score! Du vurderer å takke ja til et jobbtilbud, men ble litt usikker på den som blir din leder – sjekk score! Du skal rekruttere en ny ansatt – sjekk score! En av foreldrene knyttet til et aldersbestemt fotballag melder seg som mulig fotballtrener – sjekk score! Hva var forresten Social Credits score for nøkkelpersoner hos den kinesiske bedriften en nå forhandler med om en større bestilling?

Det grunnleggende poeng er at når det vokser frem systemer av evalueringer som ses i sammenheng for enkeltpersoner, er det nesten ikke grenser for hvilken informasjon som kan legges til og inngå. Slike systemer kan ha likhetstrekk med det kinesiske Social Credit eller varianter av dette som nå forsøkes etablert i andre land. Dersom en inkluderer big data og kunstig intelligens, ser en konturene av systemer som kan ha betydelige implikasjoner både for organisasjonsmodeller og for hvordan enkeltpersoner opptrer innenfor og utenfor arbeidslivet. *Black Mirror*-episoden var en satirisk presentasjon av et samfunn der jakten på positive evalueringer definerte all atferd. Systemer av evalueringer og ulike beregninger av sosial troverdighet representerer en utvikling i en slik retning.

5.4.5 EVALUERINGSYSTEMER KAN HINDRE KRITISK DISKUSJON, SAMARBEID OG LÆRINGSPROSESSER

Innenfor en organisasjon eller i nye organisasjonsformer vil det bli nye muligheter for digitale løsninger som enkelt og med lave kostnader kan evaluere enkeltpersoner. Her bør en kritisk vurdere hvilke konsekvenser slike systemer vil ha. Implementeres individrettede evalueringssystem, vil enkeltpersoner tilpasse seg. Går en for langt, etableres sterke incentiver for at en ikke ønsker å hjelpe hverandre, ikke deler informasjon og ikke vil bidra til at egen kompetanse overføres til andre. Microsoft brukte i flere år et system for karaktersetting av ansatte i ulike utviklingsteam, der det ble viktig for den enkelte å ikke bli lavt rangert. Konsekvensene var så negative for samarbeid og innovasjonsevne at systemet ble avvirket i 2012 (Warren, 2013). I Norge anvendte daværende Statoil et delvis omstridt system kalt People@Statoil for evaluering av medarbeidere (Helgesen & Dahle, 2010). Dette ble betegnet som en 360-graders evaluering der ansatte og ledere karaktersatte hverandre ut fra ulike kriterier. Etter en serie uheldige episoder knyttet til Gullfaks C der Petroleumstilsynet konkluderte at kun tilfældigheter hindret storulykker, ble det en diskusjon knyttet til om denne type personevalueringer hindret kritiske synspunkter og læringsprosesser (Røyrvik, Solem & Fenstad, 2013).

Det grunnleggende poeng er at det ligger til rette for ulike nye typer evalueringssystem samtidig som disse kan ha negative effekter ikke minst for læringsprosesser og samarbeid.

5.5 AVSLUTTENDE KOMMENTARER

I dette kapittelet er digitale evalueringer av enkeltpersoner og det mulighetsrom som åpnes gjennom blockchain-teknologien, behandlet. Det er mulig å tenke et

fremtidsbilde preget av gjennomgripende rangerings- og evalueringssystemer. De teknologiske mulighetene finnes, mye data finnes og det er ikke vanskelig å utvikle løsninger som genererer og anvender langt mer data enn det en har i dag. Samtidig er det økonomiske potensialet betydelig, der organisasjoner som ikke tilpasser seg, risikerer å bli utkonkurrert. Vermeulen et al. (2018) argumenterer for at organisasjoner som ønsker å overleve i møtet med blockchain-baserte plattformkonsepter, må gå fra hierarkiske strukturer til flatere og åpnere organisasjonsformer for å ha tilstrekkelig endringskraft.

En forespørsel om å gi en digital evaluering, enten dette er knyttet til en transaksjon på Finn, MittAnbud, etter et verkstedbesøk, en taxitur med Uber i London eller leie av leilighet, kan fremstå som en enkel liten sak som gjøres hurtig, gjerne innen en app-løsning på mobiltelefonen. Samtidig kan det være hensiktsmessig å reflektere over hvordan slike i utgangspunktet små og ubetydelige handlinger på individnivå allerede innvirker på utvikling av delingsøkonomien og i fremtiden kan ha konsekvenser for langt større deler av arbeidslivet.

I sum virker det sannsynlig at deler av de mekanismer vi til nå i størst grad har sett knyttet til digitale evalueringer innen delingsøkonomien, vil bli overført til flere sektorer og større deler av arbeidslivet med konsekvenser både for forretningsmodeller, organisasjonsformer og den rolle enkeltpersoner vil ha i fremtiden.

ABSTRACT

Today, there are many concepts involving the digital evaluation of individuals, especially in connection to the sharing economy. This chapter starts with an introduction related to how digital evaluations affect buyer behavior, and how these kinds of evaluations are used today. Thereafter, the chapter looks at two important aspects for future development: the transition from single-use evaluations to systems of evaluations, as well as the introduction of blockchain-based solutions. The consequences for the future of organizational and working life are discussed, in which blockchain is highlighted as an enabler for new organizational forms in areas where trust in individuals is relevant at the same time as the sharing economy is growing in importance. It is pointed out that ordinary employees as an organizational principle might be reduced, and that there are negative effects of evaluations associated with a reduction in collaboration and a weakening of learning processes within the organization. Throughout, the chapter illustrates how digital evaluations of individuals have already impacted the emergence of the sharing economy, and that

the same mechanisms might have implications for the development of the organizations and working life of the future.

KEYWORDS

Sharing economy, Digital evaluations, Blockchain, Trust

Referanser

- Ahn, J., Park, M., Shin, H. & Paek, J. (2019). A model for deriving trust and reputation on blockchain-based e-payment system. *Applied Sciences*, 9(24). doi:10.3390/app9245362
- Anderson, E.T. & Simester, D.I. (2014). Reviews without a purchase. Low ratings, loyal customers, and deception. *Journal of Marketing Research*, 51(3), 249–269. doi:10.1509/jmr.13.0209
- Arndt, J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, 4(3), 291–295. doi:10.2307/3149462
- Casino, F., Dasaklis, T.K. & Patsakis, C. (2019). A systematic literature review of blockchain-based applications. Current status, classification and open issues. *Telematics and Informatics*, 36, 55–81. doi:10.1016/j.tele.2018.11.006
- Crockett, Z. (2019, 13. april). 5-star phonies. Inside the fake Amazon review complex. *The Hustle*. Hentet fra <https://thehustle.co/amazon-fake-reviews>
- Dellarocas, C., Zhang, X. & Awad, N.F. (2007). Exploring the value of online product reviews in forecasting sales. The case of motion pictures. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 23–45. doi:10.1002/dir.20087
- Harmon, A. (2004, 14. februar). Amazon glitch unmasks war of reviewers. *New York Times*. Hentet fra <https://www.nytimes.com/2004/02/14/us/amazon-glitch-unmasks-war-of-reviewers.html>
- Helgesen, O.K. & Dahle, D.Y. (2010, 9. desember). Statoil gir ansatte karakterer. *Teknisk Ukeblad*. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/statoil-gir-ansatte-karakterer/233614>
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G. & Gremler, D.D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms. What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52. doi:10.1002/dir.10073
- Hu, N., Liu, L. & Zhang, J. (2008). Do online reviews affect product sales? The role of reviewer characteristics and temporal effects. *Information Technology and Management*, 9(3), 201–214. doi:10.1007/s10799-008-0041-2

- Hu, N., Bose, I., Gao, Y. & Liu, L. (2011). Manipulation in digital word-of-mouth. A reality check for book reviews. *Decision Support Systems*, 50(3), 627–635. doi:10.1016/j.dss.2010.08.013
- Iansiti, M. & Lakhani, K.R. (2017). The truth about blockchain. *Harvard Business Review*, 95(1), 118–127. Hentet fra <https://hbr.org/2017/01/the-truth-about-blockchain>
- Karrierestart. (2014, 4. august). Flere bedrifter gir de ansatte karakterer. *Karrierestart*. Hentet fra <https://karrierestart.no/jus-og-rettigheter/169-rangerer-ansatte-med-karakterer>
- Koh, N.S., Hu, N. & Clemons, E.K. (2010). Do online reviews reflect a product's true perceived quality? An investigation of online movie reviews across cultures. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(5), 374–385. doi:10.1016/j.elerap.2010.04.001
- Li, X. & Hitt, L.M. (2008). Self-selection and information role of online product reviews. *Information Systems Research*, 19(4), 456–474. doi:10.1287/isre.1070.0154
- Luca, M. & Zervas, G. (2016). Fake it till you make it. Reputation, competition, and yelp review fraud. *Management Science*, 62(12), 3412–3427. doi:10.1287/mnsc.2015.2304
- Maurtvedt, M. (2017). *The Chinese Social Credit System. Surveillance and Social Manipulation. A Solution to «Moral Decay»?* Oslo: University of Oslo.
- Mayzlin, D. (2006). Promotional chat on the Internet. *Marketing Science*, 25(2), 155–163, 201.
- Miller, P. (2009, 17. januar). *Belkin Rep Hiring Folks to Write Fake Reviews on Amazon?* Hentet fra <https://www.engadget.com/2009-01-17-belkin-rep-hiring-folks-to-write-fake-reviews-on-amazon.html>
- Muñoz, P. & Cohen, B. (2017). Mapping out the sharing economy. A configurational approach to sharing business modeling. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 21–37. doi:10.1016/j.techfore.2017.03.035
- Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin. A Peer-to-Peer Electronic Cash System*. Hentet fra <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>
- NOU 2017:4 (2017). *Delingsøkonomien. Muligheter og utfordringer*. Oslo: Finansdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dep/fin/pressemeldinger/2017/delingsokonomien-gir-muligheter-og-utfordringer/nou-20174-delingsokonomien--muligheter-og-utfordringer/id2537775/>
- NTB. (2017, 8. februar). LO får refs for delingskritikk. E24. Hentet fra <https://e24.no/teknologi/i/7lkXR3/lo-faar-refs-for-delingskritikk>
- Picchi, A. (2019, 28. februar). Buyer beware. Scourge of fake reviews hitting Amazon, Walmart and other major retailers. *CBS News*. Hentet fra

- <https://www.cbsnews.com/news/buyer-beware-a-scurge-of-fake-online-reviews-is-hitting-amazon-walmart-and-other-major-retailers/>
- Rimer, S. (2015). At Airbnb, where every stay is above average. *The Brink*. Hentet fra <http://www.bu.edu/articles/2015/at-airbnb-where-every-stay-is-above-average/>
- Røyrvik, J., Solem, A. & Fenstad, J. (2013). *People@Statoil, fjernledelse og åpenhetskultur* (NN-2013). NTNU Trondheim: Samfunnsforskning. Hentet fra <https://samforsk.no/Publikasjoner/People@Statoil%20fjernledelse%20og%20åpenhetskultur.pdf>
- Shala, B., Trick, U., Lehmann, A., Ghita, B. & Shiaeles, S. (2019). Novel trust consensus protocol and blockchain-based trust evaluation system for M2M application services. *Internet of Things*, 7, 100058. doi:10.1016/j.iot.2019.100058
- Social Credit System*. I Wikipedia. Hentet 18.03.2020 fra https://en.wikipedia.org/wiki/Social_Credit_System
- Strøm, B. (2018, 5. januar). Verdien i blockchain er tydelig, men en realisering avhenger av felles innsats. *pwc Finansbloggen*. Hentet fra <https://blogg.pwc.no/finansbloggen/verdien-i-blockchain-er-tydelig-men-en-realisering-avhenger-av-felles-innsats>
- Tapscott, D. & Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution. How the Technology behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies is Changing the World*. London: Penguin.
- Vermeulen, E., Fenwick, M. & Kaal, W. (2018). Why blockchain will disrupt corporate organizations. What can be learned from the «Digital Transformation». *The Journal of the British Blockchain Association*, 1(2), 1–10. doi:10.31585/jbba-1-2-(9)2018
- Wakabayashi, D. (2019, 28. mai). Google's shadow work force. Temps who outnumber full-time employees. *The New York Times*. Hentet fra <https://www.nytimes.com/2019/05/28/technology/google-temp-workers.html>
- Warren, T. (2013, 12. november). Microsoft axes its controversial employee-ranking system. *The Verge*. Hentet fra <https://www.theverge.com/2013/11/12/5094864/microsoft-kills-stack-ranking-internal-structure>
- Zervas, G., Proserpio, D. & Byers, J.W. (2017). The rise of the sharing economy. Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687–705. doi:10.1509/jmr.15.0204
- Aarts, D. (2015, 22. april). Beware of bad review blackmail. *Canadian Business*. Hentet fra <https://www.canadianbusiness.com/innovation/beware-of-bad-review-blackmail/>