

SPONTANITET I LEDERS TENKNING GIR INNTRYKK AV MORALSK MOTIVASJON **F**



MADS NORDMO ARNESTAD er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, Campus Bergen. En av hans primære forskningsinteresser er oppfattelsen av beslutninger og beslutningssystemer.



ELISABETH NORMAN er professor i generell psykologi ved Universitetet i Bergen og UiT Norges Arktiske Universitet. Hennes primære forskningsinteresse er intuisjon i betydningen metakognitive følelser som antas å avspeile ubevisst, implisitt kunnskap.

SAMMENDRAG

Nyere forskning tyder på at når vi skal finne ut hva noens egentlige motiv er, gjøres dette ofte ved at man evaluerer personens kognitive stil. Beslutninger med rot i spontane innfall tolkes gjerne som et uttrykk for genuin moralsk motivasjon, mens veloverveide og gjennomtenkte beslutninger fremstår som mer strategiske og egoistiske. Når ledere kommuniserer bedriftens tiltak for bærekraft og samfunnsansvar, vil tilhørere vurdere hvilke motiv som ser ut til å ligge bak tiltakene. Tiltak som er motivert av genuint moralsk ansvar, vurderes positivt, mens tiltak som tilsynelatende er motivert av økonomisk egennytte, vurderes nøytralt eller negativt. I denne studien undersøker vi mulige faktorer som kan fremme eller hemme inntrykket av genuin moralsk motivasjon. Vi

rapporterer resultatene fra to kontrollerte eksperiment (N = 148) der en leder presenterte et tiltak for samfunnsansvar. Vi manipulerte graden av kognitiv spontanitet som lederen uttrykte i forbindelse med tiltaket. Lederen som signaliserte en delvis spontan kognitiv stil, ble oppfattet som mer åpen enn lederen som hadde tenkt grundig før hun bestemte seg for tiltakene, og med en lavere intensjon om å overtale. Dette var indirekte assosiert med større støtte til lederen og tiltakene. Det andre eksperimentet viste derimot at en leder som hevdet å ha kommet på tiltakene gjennom total kognitiv spontanitet, ble evaluert negativt. Samlet sett viser resultatene at ledere som fremstår som delvis spontant tenkende i sine beslutninger, kan oppnå enkelte fordeler.

Når ledere kommuniserer sine beslutninger, er medarbeidere og kunder gjerne ute etter hva som er det reelle motivet bak beslutningen. Spesielt når tiltak begrunnes med etikk og samfunnsansvar, kan lederens motivasjon fremstå som tvetydig eller blandet (Calder, 1977; Kim & Lee, 2012; Norcia & Larkins, 2000). De fleste slike tiltak er i hvert fall delvis drevet av et ønske om å vinne eller ivareta konkurransefortrinn gjennom å vinne støtte hos kunder, ansatte og andre interessenter. Samtidig vil tiltak som skaper både finansiell gevinst og sosial nytte, ofte vekke mistenksomhet vedrørende lederens egentlige motiv (de Vries, Terwel, Ellemers & Daamen, 2015). Faglitteraturen viser at både kunder og medarbeidere setter pris på tiltak som fremstår som genuint moralsk motivert, mens tiltak som fremstår som utelukkende motivert av profitt, vekker nøytrale eller negative reaksjoner (Groza, Pronschinske & Walker, 2011; McShane & Cunningham, 2012). Når tiltak for samfunnsansvar skal kommuniseres, bør man derfor vise at de er motivert ut fra genuin moralsk overbevisning (Du, Bhattacharya & Sen, 2010). Lederens faktiske motiv vil naturligvis aldri være observerbare for kunder eller medarbeidere. For å lykkes må ledere derfor ta innover seg hvordan medarbeidere og kunder forsøker å lese tankene deres.

TANKELESNING

Når mennesker tar stilling til om noe er moralsk eller ikke, handler dette ikke bare om *hva* som gjøres. Like viktig er *hvorfor* noe gjøres, altså hva som er det drivende motiv bak handlingen (Gray, Young & Waytz, 2012). Fra sosialpsykologi vet vi at moralske vurderinger er påvirket av hva man tror er tanken bak persons handlinger. For eksempel fant Critcher, Helzer, Tannenbaum og Pizarro (under utarbeidelse) at når forsøkspersoner skulle evaluere en persons moralske karakter, prøvde de å tolke de mentale forløperne til hva personen gjorde. Dersom personen så ut til å handle ut fra et moralsk prinsipp som forsøkspersonene var enige i, roste og belønnet de vedkommende. Dersom samme handling fremsto som motivert av et moralsk prinsipp som forsøkspersonene ikke støttet, ble ros og belønning vesentlig redusert. Satt på spissen ser det ut til at *det er tanken som teller* i moralsk evaluering. Et sentralt spørsmål i denne litteraturen er hvilke faktorer som påvirker slik «tankelesning», og hvordan.

Noe som ser ut til å påvirke tankelesning og moralsk evaluering, er hvorvidt den moralske gode handlingen også innebærer en egoistisk gevinst. Newman og Cain (2014) viste at observerbar egennytte påvirker folks moralske evaluering av altruistiske handlinger negativt. Faktisk ble handlinger som genererte både veddedighet og egennytte, vurdert som mer negative enn handlinger som kun gav egennytte. En annen viktig faktor er observerbar innsats (Bigman & Tamir, 2016; Dik & Aarts, 2008). Dette kan være fordi mennesker har en intuitiv tendens til å tolke innsats som et uttrykk for personens faktiske mål og intensjon, og dermed også for moral (Reeder, 2009; Reeder, Kumar, Hesson-McInnis & Trafimow, 2002; Uhlmann, Pizarro, & Diermeier 2015). En tredje faktor som påvirker tankelesning, er hvor lang tid personen bruker på å bestemme seg. Brå og umiddelbare utsagn og beslutninger tolkes som mer «ærlige» uttrykk for faktisk tankeinnhold enn forsinkede reaksjoner. Betenkningstid kan derimot tolkes som et forsøk på å kamufflere sine faktiske motiv (Critcher, Inbar & Pizarro, 2013; Van de Calseyde, Keren & Zeelenberg, 2014). Dette leder til den fjerde faktoren som påvirker tankelesning: tenkerens kognitive stil og grad av kognitiv spontanitet i beslutninger.

KOGNITIV SPONTANITET

Spontane tanker kjennetegnes ved at de mentale prosessene som ligger til grunn for dem, verken kan observeres eller kontrolleres av tenkeren selv (Morewedge, Giblin & Norton, 2014). Tanken oppleves derfor som utenfor viljestyrt kontroll. Ettersom spontane tanker fremstår som mindre strategisk orienterte enn viljestyrte tanker, har mennesker en tendens til å anta at slike tanker i større grad avslører tenkerens reelle motiv (Inbar, Cone & Gilovich, 2010). Denne generelle tendensen reflekteres blant annet i lekfolks psykologiske teorier om at «av barn og fulle folk får man høre sannheten». Fellesnevneren for barn og fulle folk er at de ikke er i stand til å kommunisere strategisk og inhibert.

PRESENTASJON AV STUDIET

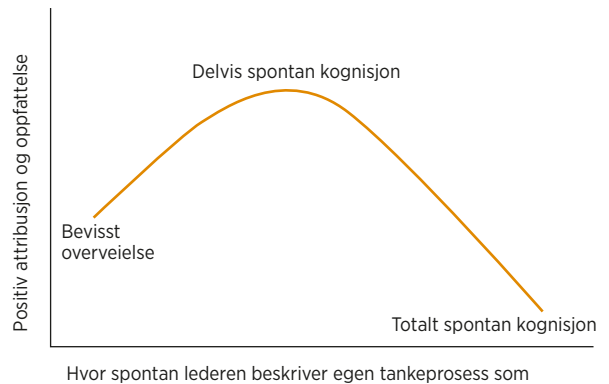
Oppsummert tilsier altså litteraturen at a) mennesker forsøker å «tankelese» motivene bak lederes handlinger, b) handlinger som ser ut til å drives av genuin moralsk motivasjon, evalueres positivt, og c) spontane innfall oppfattes i større grad som et uttrykk for genuine motiv.

Kan ledere da fremstå som mer genuint moralsk motiverte dersom de begrunner sin beslutning helt eller delvis med et spontant innfall? Dette spørsmålet ble forsøkt besvart gjennom to eksperimenter der personer skulle ta stilling til en leder som presenterte nye tiltak for bærekraft. Vi manipulerte graden av kognitiv spontanitet som lederen hevdet å ha opplevd da hun bestemte seg for å iverksette disse tiltakene. Det sentrale utfallsmålet var hvor genuint moralsk motivert lederen fremsto. For å måle hvordan deltakerne opplevde lederens motivasjon, spurte vi «Hvorfor gjør lederen dette?». For å måle hvordan de opplevde lederens kommunikative intensjon, ba vi dem ta stilling til «Hvorfor forteller lederen meg dette?».

Vi forventet at jo mer spontan lederen kommuniserte at tankeprosessen hadde vært, jo mer ville tiltakene tilskrives til moralsk motivasjon. Vi forventet også at den kommunikative handlingen i mindre grad ville fremstå som et overtalelsesforsøk. Det er imidlertid lite trolig at dette forholdet er lineært og uendelig. Dersom lederen kommuniserer urealistiske nivåer av kognitiv spontanitet, vil tilhørere kunne mistenke lederen for å lyve om sin egen tankeprosess. Over et visst nivå vil derfor uttrykt spontanitet ha den motsatte effekten på personers attribusjon av motiv og oppfattelse av kommunikativ intensjon. Vi foreslår derfor en omvendt U-formet modell (se figur 1), der lederen som hevder å ha hatt en del kognitiv spontanitet, vekker mer ønskelige attribusjoner enn både lederen som hevder å kun ha hatt veloverveid kognisjon, og lederen som hevder å ha vært ekstremt spontant tenkende.

Ekspertiment 1 testet venstre halvdel, og ekspertiment 2 testet høyre halvdel av modellen. For å oppnå en så høy grad av realisme i ekspertimentet som mulig, viste vi deltakerne videoopptak av en skuespiller som portretterte en bedriftsleder. I opptaket sitter bedriftsleder i en intervjusetting og forklarer nye tiltak for bærekraft, motivene bak disse samt sin egen tankeprosess som ledet frem til tiltakene (se vedlegg for detaljer). Kun bedriftsleders forklaring av egen tankeprosess varierte mellom de ekspertimentelle betingelsene. Det var fire ekspertimentelle betingelser (1–4). (1) I den første betingelsen kommuniserte bedriftsleder at tiltakene kom til via grundig overveielse. (2) I den andre betingelsen kommuniserte bedriftsleder at tiltakene hadde kommet til henne via delvis spontan kognisjon. Dette innebar at den første ideen hadde kommet spontant,

FIGUR 1 Generell modell.



mens de påfølgende arbeidet ble gjort mer veloverveid og gjennomtenkt. (3) I den tredje betingelsen kommuniserte bedriftsleder at bærekraftstiltakene hadde kommet som et totalt spontant innfall. (4) Den fjerde betingelsen var passiv kontroll, der bedriftsleder ikke gav noen beskrivelse av tankeprosessen som ledet frem til bærekraftstiltakene.

Skuespilleren fikk instruksjoner om å fremstå realistisk, men holde mimikk og stemmebruk så lik som mulig i innspilling av de ulike betingelsene. Alle videoene ble forhåndstestet på et utvalg forsøkspersoner, for å sikre at de ble oppfattet likt når det gjaldt andre faktorer enn beskrivelsene av tankeprosessen.

EKSPERIMENT 1: RASJONELL OVERVEIELSE VS. DELVIS SPONTANITET

Det første ekspertimentet testet hvorvidt en leder som begrunner tiltak for bærekraft med en delvis spontan tankeprosess, ville bli oppfattet mer positivt enn en leder som hevder å ha tenkt grundig over de samme tiltakene. Vår første hypotese var at den delvis spontant tenkende lederen ville oppfattes som mer moralsk overbevisende, og mindre orientert mot å overtale. Videre forventet vi at denne lederen ville bli bedre likt og høste mer støtte for tiltakene. Vi forventet at disse effektene kunne bli moderert av deltakernes motivattribusjon og motstand mot overtalelse. Det er også rimelig å forvente at de ulike kognitive tilnærmingene som ble kommunisert, ville vekke ulike reaksjoner basert på forsøkspersonenes personlighet, særlig deltakernes grad av *kyinisme* (Kanter & Mirvis, 1989). Mennesker

med en høy grad av kynisme har en tendens til å tro at tilsynelatende moralsk motivert atferd kan være styrt av egoistiske motiv. Vi forventet derfor at kyniske deltakere ville betvile de moralske motivene lederen kommuniserte, noe som kunne komme til uttrykk ved at lederen som kommuniserer en delvis spontan kognitiv prosess, ville få en mer positiv evaluering av deltakerne som skåret høyt på kynisme, men ikke av deltakerne som skåret lavt på kynisme.

UTVALG OG PROSEDYRE

81 studenter ved et norsk universitet ble rekruttert (46 kvinner, gjennomsnittsalder 23). Deltakerne ble fortalt at eksperimentet handlet om lederkommunikasjon og miljøet. Alle deltakere ble informert om at deres svar var anonyme, og de gav informert samtykke elektronisk, i henhold til Helsinki-erklæringen. Deltakerne ble tilfeldig fordelt på tre grupper i hvert sitt klasserom. I klasserommet responderte deltakerne først på disposisjonsmål, før de ble vist videomanipulasjonen på storskjerm. Den første gruppen ($N = 27$) så «passiv kontroll»-videoen, hvor bedriftsleder ikke gir noen beskrivelse av egen tankeprosess. Den andre gruppen ($N = 27$) så videoen hvor bedriftsleder beskriver sin tankeprosess som veloverveid og gjennomtenkt. Den tredje gruppen ($N = 27$) så videoen hvor bedriftsleder beskriver sin tankeprosess som delvis spontan. Etter at deltakerne hadde sett videoen, besvarte de spørsmål knyttet til utfallsmål.

UTFALLSMÅL

Disposisjonsmålet var Kanter og Mirvis' (1989) kynismeskala. Utfallsmålene ble laget for å fange opp forskjeller i hvordan deltakerne evaluerte bedriftsleder og bærekraftstiltakene, og hvordan de oppfattet lederens motiv og kommunikative intensjon. Evaluering av bedriftsleder ble målt med spørsmål som handlet om hvor godt man liker bedriftsleder, oppfattet profesjonalisme, oppfattet kompetanse, og vilje til å støtte bedriftsleder sitt kandidatur til Oljefondets etikkomité. Et enkelt ledd målte hvor godt deltakerne likte selve bærekraftstiltakene. Motivattribusjon ble målt med Groza (2011) sin attribusjonsskala. Kommunikativ intensjon ble målt med spørsmål som handlet om hvordan deltakeren oppfattet bedriftsleders intensjoner. To av disse handlet om informativ intensjon, og to handlet om overtalelsesintensjon. Alle de stan-

dardiserte skalaene brukt i denne studien ble oversatt til norsk, i henhold til anbefalingene til Douglas og Craig (2007).

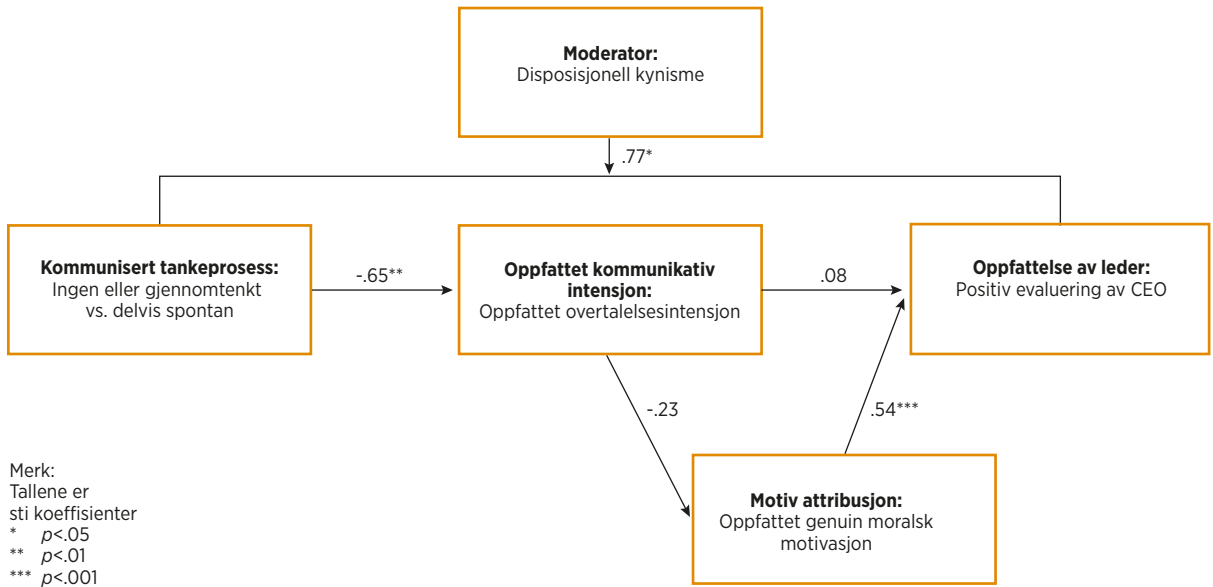
RESULTAT

En prinsipalkomponent faktoranalyse av alle utfallsmål, med direkte oblim rotasjon, viste tre distinkte faktorer med egenverdi høyere enn 1. Attribusjonsskalaen fra Groza (2011) gav kun én distinkt faktor, som besto av de tre leddene som målte attribusjon til moralsk overbevisning (Cronbachs $\alpha = 0,87$). De fire leddene som målte evaluering av bedriftsleder, lastet på samme faktor (Cronbachs $\alpha = 0,77$). Leddet som målte hvor godt man liker selve bærekraftstiltakene, viste seg å laste på samme faktor som attribusjonsfaktoren. Dette leddet ble derfor beholdt separat til t-testing, men utelatt fra analyser av indirekte effekter. De to leddene som målte oppfattet overtalelsesintensjon, lastet på den siste distinkte faktoren (Cronbachs $\alpha = 0,67$).

Resultatene viste at lederen som kommuniserte delvis spontan kognisjon, gav mindre inntrykk av å ville overtale, sammenliknet med både lederen med veloverveid kognisjon [$t(52) = 2,28, p = 0,03, d = 0,62$] og passiv kontroll [$t(52) = 3,05, p < 0,01, d = 0,83$]. Det var derimot ingen direkte forskjell på hvordan motivet bak bærekraftstiltakene ble oppfattet, ei heller hvordan bedriftsleder og bærekraftstiltakene ble evaluert.

Selv om det ikke forelå full støtte for hypotesene om at den delvis spontant tenkende lederen ville oppfattes som mer overbevisende og mindre overtalende, og at hun ville bli bedre evaluert, er det både mulig og nyttig å utforske de medierte forhold predikert i hypotese 3. Ved å utforske medierte effekter kan man identifisere retninger for videre forskning, ved å søke etter motvirkende variabler som ikke fanges opp av målemodellen (Hayes, 2009). I medieringsanalyser der den direkte effekten mellom X og Y ikke foreligger, er det mer presist å referere til medierte forhold som indirekte forhold (Mathieu & Taylor, 2006). I våre analyser av indirekte forhold benyttet vi oss av Preacher og Hayes' PROCESS-makro for SPSS (2008). Tilstedeværelse eller fravær av kommunisert spontanitet ble brukt som uavhengig variabel (X), evaluering av tiltakene som avhengig variabel (Y), og oppfattet overtalelsesintensjon som mediator (M). Analysen viste at den indirekte stien var statistisk signifikant, med hele konfidensintervallet over null [fra 0,05 til 0,56]. Koeffisientene i model-

FIGUR 2 Indirekte effekt av delvis spontanitet.



len viste at å kommunisere delvis kognitiv spontanitet gav tilhørere en lavere fornemmelse av å bli utsatt for et overtalelsesforsøk [$\beta = -0,32, t = -3,18, p < 0,01$], og at dette igjen var assosiert med bedre evaluering av bærekraftstiltakene [$\beta = -0,72, t = -2,25, p = 0,02$]. Dette funnet gav støtte til vår tredje hypotese. Videre utførte vi en multipel mediatoranalyse hvor både fornemmelse av å bli overtalt og oppfattet moralsk motivasjon fungerte som mediatorvariabler, mens kommunisert kognitiv spontanitet var manipulert variabel (X) og evaluering av bedriftsleder var utfallsvariabel (Y). Resultatet viste en signifikant effekt av begge mediatoresne kombinert [konfidensintervall fra 0,01 til 0,18]. Kommunisert kognitiv spontanitet medførte en reduksjon i opplevelse av å bli overtalt [$\beta = -0,65, t = -3,18, p < 0,01$]. Reduksjonen i fornemmelse av å bli forsøkt overtalt var videre assosiert med en økt attribusjon til moralsk motivasjon [$\beta = 0,23, t = 1,98, p = 0,05$]. Attribusjon til moralsk motivasjon var videre signifikant assosiert med positiv evaluering av bedriftsleder [$\beta = 0,54, t = 4,32, p < 0,01$].

Vi forventet også at oppfattelsen av kognitiv spontanitet ville være avhengig av deltakernes grad av kynisme. For å teste dette utførte vi en moderatoranalyse der kommunisert kognitiv spontanitet ble brukt som manipulert variabel (X), kynisme ble brukt som

moderatorvariabel (M), og evaluering av bedriftsleder var utfallsmål Y. Grad av kommunisert spontanitet og kynisme ble lagt inn i første steg av regresjonsanalysen. I det neste steget ble interaksjonseffekten mellom disse to lagt inn, og denne viste seg å forklare en signifikant del av varians i evaluering av bedriftsleder [$R^2 = 0,07, \beta = 0,77, F = 5,64, p = 0,02$]. Den delvis kognitivt spontane lederen ble mer positivt evaluert av deltakere som skåret høyt på kynisme, men mer negativt evaluert av deltakere som skåret lavt. Fordelen med å delvis kognitiv spontanitet var altså særlig til stede når lederen kommuniserte med et publikum som rapporterte høy kynisme. Figur 2 illustrerer hele modellen med koeffisienter.

Sett under ett gav resultatene fra eksperiment 1 overordnet støtte for den venstre halvdel av den omvendte U-modellen. Ved å kommunisere delvis kognitiv spontanitet gav bedriftsleder i mindre grad inntrykk av et ønske om å overtale. Dette var indirekte assosiert med sterkere attribusjon til moralske motiv og mer positiv evaluering av både tiltak og bedriftsleder, særlig for deltakere med høy skåre på kynisme. Den høyre halvdel av modellen tilsier imidlertid at de positive effektene av kommunisert kognitiv spontanitet ikke kan antas å strekke seg ad infinitum. Påstander om ekstrem

kognitiv spontanitet vil i seg selv kunne fremstå som urealistiske, hvilket vil så tvil om sannhetsgehalten i alt lederen kommuniserer. Eksperiment 2 ble utført for å teste denne prediksjonen.

EKSPERIMENT 2: RASJONELL OVERVEIELSE VS. FULLSTENDIG SPONTAN TENKNING

I dette eksperimentet ønsket vi å utforske hvordan personer oppfatter en leder som hevder å ha kommet frem til bærekraftstiltak gjennom fullstendig spontan tenkning. Den samme bedriftsleder-en rapporterte å ha kommet frem til tiltakene helt spontant i en urelatert situasjon, uten bevisst og viljestyrt tenkning. Det er viktig å merke seg forskjellen mellom betingelsen fullstendig spontanitet i dette eksperimentet og betingelsen delvis spontanitet som ble testet i eksperiment 1. I betingelsen delvis spontanitet kommuniserte bedriftsleder at den første ideen eller det første innfallet hadde kommet spontant, mens resten av tiltakene hadde blitt videreutviklet gjennom rasjonell og viljestyrt overveielse. I betingelsen fullstendig spontanitet kommuniserer lederen at ideen til alle tiltakene oppsto fullstendig spontant. Hensikten var å utforme en påstand om så høy grad av ekstrem kognitiv spontanitet at den kunne fremstå for deltakerne som urealistisk. Tidligere forskning har vist at når mennesker opplever at manipulasjonsforsøk blir forsøkt fordekt eller kamuflert, øker forsvaret mot overtalelse (Campbell & Kirmani, 2008). Vi forventet derfor at påstanden om komplett spontanitet ville gi deltakerne inntrykk av at sannheten ble tilbakeholdt eller feilrepresentert, og dermed hemme fornemmelsen av at bedriftsleder sin intensjon var å informere. Vår første hypotese var derfor at lederen som kommuniserer at tiltakene kom til via total kognitiv spontanitet, vil bli oppfattet som å ha mindre ønske om å informere publikum. Ettersom lederen som hevder å ha kommet på tiltakene via komplett spontanitet, fremstår som mindre likefrem og åpen i sin kommunikasjon, var vår andre hypotese at denne lederen også vil bli mer negativt evaluert.

UTVALG, PROSEDYRE OG UTFALLSMÅL

67 studenter (49 kvinner, gjennomsnittsalder 22) fra et norsk universitet ble rekruttert. Deltakerne ble gitt identisk invitasjon og informert samtykke som i eksperiment 1, og ble tilfeldig fordelt på to grupper. Gruppene

ble sendt til hvert sitt klasserom, der de besvarte spørreskjema om personlighetstrekket kynisme, og så en av de to versjonene av videoen. Den ene gruppen (N = 34) så videoen der bedriftsleder hevdet å ha kommet på alle bærekraftstiltakene via fullstendig spontan tenkning, mens den andre gruppen (N = 33) så videoen der bedriftsleder hevdet å ha kommet på alle bærekraftstiltakene via rasjonell overveielse. Etter at deltakerne hadde sett videoen ferdig, besvarte de spørsmål knyttet til utfallsmål. Vi brukte de samme utfallsmålene som i eksperiment 1.

RESULTAT

En prinsippkomponent faktoranalyse med direkte oblim rotasjon ble utført for å teste målemodellen. Ledd som krysslaset på flere faktorer, ble ekskludert fra modellen. Analysen avslørte fire distinkte faktorer, alle med egenverdi over 1. To ledd dannet en faktor som reflekterte evaluering av bedriftsleder (Cronbachs $\alpha = 0,81$). Ytterligere to ledd dannet en faktor som reflekterte fornemmelse av å bli forsøkt overtalt (Cronbachs $\alpha = 0,74$), mens fire ledd reflekterte attribusjon til moralsk motivasjon (Cronbachs $\alpha = 0,82$). Leddet som målte oppfattet intensjon om å informere, krysslaset på andre faktorer, men ble holdt separat for testing av mellomgruppesforskjeller.

Vår overordnede prediksjon var at påstanden om fullstendig spontan tenkning ville gjøre at bedriftsleder ble oppfattet mer negativt. For å utforske dette utførte vi enkle t-tester. Den første testen viste en signifikant forskjell mellom de to gruppene i oppfattet informativ intensjon, i henhold til vår hypotese [$t(65) = 2,12$, $p = 0,04$, $d = 0,52$]. Lederen som kommuniserte å ha kommet frem til tiltakene gjennom fullstendig spontan tenkning, ble oppfattet å ha en signifikant lavere intensjon om å gi publikum informasjon. Videre predikerte vi at lederen som hevdet å ha kommet frem til tiltakene gjennom fullstendig spontan tenkning, ville bli mer negativt evaluert. Denne prediksjonen ble også støttet [$t(65) = 3,95$, $p < 0,01$, $d = 0,97$]. Resultatene fra eksperiment 2 tydet altså på at det å hevde totalt spontan tenkning var assosiert med mer negativ evaluering og oppfattelse av kommunikative intensjoner. Denne effekten var like mye til stede for deltakere som rapporterte lav og høy disposisjonell kynisme. Sett under et gav disse resultatene støtte for den høyre halvdelen av vår overordnede modell.

GENERELL DISKUSJON

I to eksperiment ønsket vi å utforske forholdet mellom hva ledere kommuniserer om egne tankeprosesser, og hvordan publikum fortolker og forstår lederens beslutninger i lys av denne kommunikasjonen. Våre funn tyder på at hva en leder sier om sin egen tankeprosess, påvirker hvordan lederens beslutninger blir oppfattet, og hvilke motiv vi tilskriver lederen. Ledere som hevder at ideen bak en moralsk motivert handling kom delvis spontant, vil kunne oppleve mer fordelaktige reaksjoner. Påstander om fullstendig spontan tenkning kan derimot oppfattes mer negativt. Disse resultatene samsvarer med tankelesningslitteraturen, som har vist at folk forsøker å tankelese hvilke motiv som ligger bak en beslutning, og kun støtter de beslutninger som ser ut til å være drevet frem av rette motiv (Crtcher mfl., under utarbeidelse; Gray mfl., 2012). Våre resultater tyder på at mennesker bruker lederens kommunikasjon om egen tankeprosess som en indikator for hvilke motiv som ligger bak en beslutning. Dette samsvarer også med nyere forskning som tyder på at mennesker betrakter spontane tanker som mer avslørende for personers egentlige verdier og moral (Inbar mfl., 2010; Morewedge mfl., 2014). Resultatene underbygger også det generelle funnet fra forskning på bedrifters tiltak for samfunnsansvar og bærekraft, om at kun tiltak som ser ut til å være motivert av ektefølt moralsk overbevisning, vurderes positivt av konsumenter og ansatte (Du mfl., 2010; Groza mfl., 2011; McShane & Cunningham, 2012).

Resultatene fra medieringsanalysene i eksperiment 1 indikerte at en variabel som vi ikke målte, kan ha virket inn på effekten av å kommunisere en til dels spontan tankeprosess. Dataene våre gav oss ingen sikker måte å avgjøre hva denne variabelen kan ha vært på. En mulig spekulasjon er likevel at det å beskrive egen tankeprosess som noe annet enn veloverveid og rasjonell kan oppfattes som et normbrudd i lederkommunikasjon. Den negative effekten av et slikt normbrudd kan ha motvirket den positive effekten av mer positiv motivattribusjon. Dette kan også forklare hvorfor den positive effekten av å kommunisere en delvis spontan tankeprosess bare gjaldt personer som skåret høyt på kynisme. Personer med lav grad av kynisme er formodentlig mindre tilbøyelige til å betvile lederens motiv, samtidig som de er like sensitive for normen om at lederes beslutninger i det minste bør stamme fra veloverveid og viljestyrt tenkning.

Våre funn gir føringer for ledere som ønsker å lykkes med strategisk kommunikasjon. For det første må ledere ta innover seg at når de kommuniserer, vil publikum være klar over at lederen kan bevisst feilrepresentere sitt tankeinnhold. Det er derfor av avgjørende betydning at lederen kommuniserer på en måte som gir en fornemmelse av oppriktighet. Innøvd, analytisk og manusbunden kommunikasjon kan gi publikum et inntrykk av at lederen ikke våger å avsløre faktisk tankeinnhold. Det blir da naturlig å anta at det faktiske tankeinnholdet ikke er det samme som det uttrykte tankeinnholdet. Videre viser våre resultater at den samme beslutningen kan oppfattes ulikt, avhengig av hvordan lederen beskriver tankeprosessen som ledet frem til beslutningen. Det kan være klokt av ledere å reflektere over hvordan deres egentlige motiv blir oppfattet av et «tankelesende» publikum, særlig når de kommuniserer beslutninger der deres egne motiv er tvetydige. I eksperiment 1 gav lederen inntrykk av å være drevet av ektefølt moralsk overbevisning og kommunisere åpent og ærlig, ved å beskrive sin egen tankeprosess som til dels spontan. Formodentlig vil andre tiltak kunne ha samme effekt, som for eksempel å være ubunden av manus, kommunisere på en naturlig og ikke-innøvd måte, og ikke dvele lenge før man svarer på spørsmål. Ved å gjøre dette vil lederen kunne redusere publikums fornemmelse av at lederen har en intensjon om å overtale, og heller gi inntrykk av et ønske om å informere åpent og ærlig. Ledere som lykkes i å tildekke overtalelsesforsøk, vil kunne oppnå større påvirkningskraft, ettersom publikum ikke setter opp like stort forsvar mot overtalelse.

Det er imidlertid viktig å merke seg at våre resultater kan være spesifikke for beslutninger om tiltak for bærekraft og samfunnsansvar. Beslutninger om bærekraft er annerledes enn andre lederbeslutninger, i det at de kan attribueres til flere ulike motiv. Dette gjør at tankelesning er en viktigere faktor i denne typen kommunikasjon enn i tilfeller der lederens motiv er entydige. I slik kommunikasjon oppnås antakelig mindre ved å fremstå som kognitivt spontan.

KONKLUSJON

Resultatene fra to eksperiment demonstrerte at måten ledere beskriver egen tankeprosess på, kan påvirke hvordan publikum evaluerer henne og hennes beslutning. En realistisk påstand om kognitiv spontanitet gir

inntrykk av ektefølt verdibasert motivasjon, hvilket er indirekte assosiert med positiv evaluering av leder og beslutning. Fremtidig forskning på lederkommunikasjon

burde videreutvikle vår forståelse av samspillet mellom hvordan ledere kommuniserer, og publikums tankelesning. M

REFERANSER

- Bigman, Y.E., & Tamir, M. (2016). The road to heaven is paved with effort: Perceived effort amplifies moral judgment. *Journal of Experimental Psychology: General*, *145*(12), 1654–1669. <https://doi.org/10.1037/xge0000230>
- Calder, B.J. (1977). An attribution theory of leadership. *New Directions in Organizational Behavior*, *179*, 204.
- Campbell, M.C., & Kirmani, A. (2008). I know what you're doing and why you're doing it: The use of the persuasion knowledge model in consumer research. I C. Haugtvedt, P.M. Herr, & F.R. Kardes (red.), *The handbook of consumer psychology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Critcher, C.R., Helzer, E.G., Tannenbaum, D., & Pizarro, D.A. (under utgivelse). It's the thoughts that count: Mindreading moral principles underlies judgments of moral praise. Hentet 11.10.2017 fra: http://www.academia.edu/download/30661580/Critcher_MMP.pdf
- Critcher, C.R., Inbar, Y., & Pizarro, D.A. (2013). How quick decisions illuminate moral character. *Social Psychological and Personality Science*, *4*(3), 308–315. <https://doi.org/10.1177/1948550612457688>
- de Vries, G., Terwel, B.W., Ellemers, N., & Daamen, D.D.L. (2015). Sustainability or profitability? How communicated motives for environmental policy affect public perceptions of corporate greenwashing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *22*(3), 142–154. <https://doi.org/10.1002/csr.1327>
- Dik, G., & Aarts, H. (2008). I want to know what you want: How effort perception facilitates the motivation to infer another's goal. *Social Cognition*, *26*(6), 737–754. <https://doi.org/10.1521/soco.2008.26.6.737>
- Douglas, S.P., & Craig, C.S. (2007). Collaborative and iterative translation: An alternative approach to back translation. *Journal of International Marketing*, *15*(1), 30–43. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.1.030>
- Du, S., Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Gray, K., Young, L., & Waytz, A. (2012). Mind perception is the essence of morality. *Psychological Inquiry*, *23*(2), 101–124. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2012.651387>
- Groza, M.D., Pronschinske, M.R., & Walker, M. (2011). Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, *102*(4), 639–652. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0834-9>
- Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, *76*(4), 408–420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Inbar, Y., Cone, J., & Gilovich, T. (2010). People's intuitions about intuitive insight and intuitive choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, *99*(2), 232–247. <https://doi.org/10.1037/a0020215>
- Kanter, D.L., & Mirvis, P.H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kim, S., & Lee, Y.-J. (2012). The complex attribution process of CSR motives. *Public Relations Review*, *38*(1), 168–170. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.024>
- Mathieu, J.E., & Taylor, S.R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(8), 1031–1056. <https://doi.org/10.1002/job.406>
- McShane, L., & Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, *108*(1), 81–100. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1064-x>
- Morewedge, C.K., Giblin, C.E., & Norton, M.I. (2014). The (perceived) meaning of spontaneous thoughts. *Journal of Experimental Psychology: General*, *143*(4), 1742–1754. <https://doi.org/10.1037/a0036775>
- Newman, G.E., & Cain, D.M. (2014). Tainted altruism: When doing some good is evaluated as worse than doing no good at all. *Psychological Science*, *25*(3), 648–655. <https://doi.org/10.1177/0956797613504785>
- Norcia, V.D., & Larkins, J.T. (2000). Mixed motives and ethical decisions in business. *Journal of Business Ethics*, *25*(1), 1–13. <https://doi.org/10.1023/A:1006053706207>
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, *40*(3), 879–891.
- Reeder, G.D. (2009). Mindreading: Judgments about intentionality and motives in dispositional inference. *Psychological Inquiry*, *20*(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/10478400802615744>
- Reeder, G.D., Kumar, S., Hesson-McInnis, M.S., & Trafimow, D. (2002). Inferences about the morality of an aggressor: The role of perceived motive. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*(4), 789.
- Uhlmann, E.L., Pizarro, D.A., & Diermeier, D. (2015). A person-centered approach to moral judgment. *Perspectives on Psychological Science*, *10*(1), 72–81. <https://doi.org/10.1177/1745691614556679>
- Van de Calseyde, P.P.F.M., Keren, G., & Zeelenberg, M. (2014). Decision time as information in judgment and choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *125*(2), 113–122. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.07.001>

VEDLEGG

Alle versjoner av videoen begynte med en rullende tekst som beskrev bærekraftstiltakene:

Ellen Hansen er CEO i et stort norsk hotellkonsern. Hun har nettopp vedtatt en plan for å gjøre driften mer miljøvennlig. Tiltakene er blant annet å redusere størrelsen på glass og tallerkener på buffeten, for å redusere kasting av mat. Rommene har fått sparedusj, og hotellene har anlagt en mer restriktiv praksis på skift av håndklær og sengetøy på kortere opphold. I et intervju forklarer Ellen bakgrunnen for beslutningen:

Videre viste alle versjoner av videoen det samme opp-taket av bedriftsleder som hevder at ektefølt moralsk engasjement lå bak beslutningen:

Vi gjør nå tiltak for å bli mer miljøvennlige. Klimaend-ringene er vår tids største utfordring, og vi må gjøre vårt for å være en del av løsningen.

A) Manus, viljestyrt tenkning:

Jeg fikk ideen i et strategimøte, der flere av de ansatte så på hvordan vi kunne forbedre driften. Vi kjørte noen analy-ser og så at denne tilnærmingen hadde et stort potensial.

B) Manus, delvis spontan tenkning:

Jeg skulle spise lunsj på kontoret, og tok en stor mid-dagstallerken, og lagde tre skiver. Men så orket jeg bare å spise to av dem. Jeg tenkte, jeg skulle tatt en mindre tallerken. Men så slo det meg at dette er noe vi kan bruke på hotellene også. Og så spant tiltakene videre derfra.

C) Totalt spontan tenkning:

Ideen kom til meg helt spontant. Jeg var på kontoret og holdt på med noe helt annet. Og plutselig så bare slo det meg.



En sikker kilde til kunnskap om vin

Et årsabonnement dekker fem nummer av Vinforum pluss seks elektroniske nyhetsbrev. Pris i Norge og Skandinavia kr 640, i øvrige utland kr 740

Besill abonnement på tlf 67 11 38 16, fax 67 11 38 01 eller e-post vinforum@aboservice.no

VINFORUM

www.vinforum.no