

Det var ikke min skyld, eller?

En eksperimentell studie av sammenhengen mellom kontroll-illusjon, risikovillighet og attribusjon.

Tina Thomassen

Veileder

Helge Hernes

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2014

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelse

Forord

Denne masteroppgaven representerer siste ledd på mastergradsstudiet i Statsvitenskap og ledelse ved Universitetet i Agder, hvor oppgaven inngår som 40 studiepoeng av graden.

Aller først vil jeg takke min veileder, førsteamanuensis dr. oec. Helge Hernes, for et godt samarbeid i denne prosessen. Din innsatsvilje og engasjement omkring oppgaven har vært fantastisk, og du har vært tilgjengelig til alle døgnets tider. Etter endt samarbeid, sitter jeg igjen med mye ny kunnskap om et tema jeg hadde lite kjennskap til da jeg startet på denne oppgaven. Dette er erfaringer jeg vil ta med meg videre.

Jeg vil også takke alle mine medstudenter på lesesalen for gode innspill og diskusjoner. Deres synspunkter har vært til stor hjelp under oppgaveskrivingen.

Til sist, vil jeg også takke alle respondentene som tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen i forbindelse med denne oppgaven.

Kristiansand, 04. juni 2014

Tina Thomassen

Sammendrag

I denne oppgaven studerer jeg sammenhengene mellom kontroll-illusjon, risikovillighet og attribusjon. Studien gjennomføres på individnivå, og undersøker hvilke faktorer som vektlegges når suksess og fiasko skal forklares. Aktører i organisasjoner har en tendens til å overdrive egen innflytelse på utfall før en beslutning er fattet, eller en handling er utført. I denne oppgaven knytter jeg disse ex ante vurderingene opp mot hvordan mennesker forklarer utfall ex post, altså etter en handling er utført eller beslutningen er tatt. Er det slik at illusjonen av kontroll er større hos noen individer enn andre, og er disse i tillegg mer risikovillige? Det avgjørende spørsmålet er hvilke faktorer som vektlegges når skyldspørsmålet skal besvares. Dette ble målt ved å inkludere tre forklaringsfaktorer: *attribusjon til kampanjen*, *attribusjon til ansatte* og *attribusjon til konkurransesituasjonen*. Den første faktoren relateres til intern attribusjon, mens de to siste forklarer i hvor stor grad eksterne faktorer vektlegges når kampanjeutfallet skal årsaksforklares.

For å undersøke dette empirisk har det blitt anvendt en kvantitativ og eksperimentell vignetttilnærming, der 214 respondenter besvarte en nettbasert spørreundersøkelse. Denne var tilknyttet én hovedvignett, og to ulike utfallsvignetter. Hovedvignetten beskriver en blomsterbutikk som er inne i en nedgangsperiode, der daglig leder (respondentene) ønsker å gjennomføre en kampanje for å gi butikken et løft. I utfallsvignettene ble respondentene bedt om å gradere de tre forklaringsfaktorene etter hvor stor påvirkning de mente disse hadde på kampanjens utfall.

Ifølge funnene viser korrelasjonene at individer med høy risikovillighet, forklarer suksesser internt og fiaskoer eksternt. Det motsatte gjelder for individer med lav risikovillighet. Disse vil ved suksesser benytte seg av en ekstern attribusjon, mens de ved fiaskoer attribuerer til interne faktorer.

Implikasjoner av funnene og analysene i denne oppgaven tilsier at organisasjoner bør forsøke å korrigere «de tøffe gutta» med mer realistiske kolleger. Dersom dette lar seg gjennomføre, vil den organisatoriske læringsprosessen fungere mer optimalt. Ved å redusere denne overoptimismen, kan organisasjonen benytte seg av opparbeidet kunnskap omkring den eventuelle fiaskoen. Dette kan videre redusere sannsynligheten for at lignende feil blir gjort i flere ulike situasjoner.

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord.....	II
Sammendrag	III
1. INNLEDNING.....	1
2. PROBLEMSTILLING.....	4
3. TEORI	5
3.1 KONTROLL-ILLUSJON	5
3.1.1 Kan tilfeldige hendelser oppfattes som kontrollerbare?	8
3.1.2 Kontroll i hverdagslivet.....	9
3.2 RISIKO	10
3.3 RISIKOTAKING OG INDIVIDUELLE FORSKJELLER	13
3.3.1 Persepsjon av risiko	14
3.4 ATTRIBUSJON.....	15
3.4.1 Heiders teori om naiv psykologi.....	18
3.4.2 Kelleys kovarisjonsmodell og Weiners attribusjonsteori	19
3.4.3 Persepsjon og attribusjon.....	21
3.5 ORGANISATORISK LÆRING	23
4 FORSKNINGSDESIGN, METODE OG GJENNOMFØRING.....	26
4.1 Hva er metode, og hvorfor er det viktig?	26
4.2 Valg av metode.....	27
4.2.1 Eksperimentelt forskningsdesign	29
4.2.2 Vignettstudier.....	30
4.3 Konstruksjon av vignettene	31
4.3.1 Hovedvignett	34
4.3.2 Utfallsvignett – Vellykket kampanje.....	36
4.3.3 Utfallsvignett – Mislykket kampanje	37
4.4 Valg av enheter.....	38
4.5 Gjennomføring av undersøkelsen	39
5 RESULTATER	40
5.1 DESKRIPTIV STATISTIKK	40
5.1.1 Deskriptiv statistikk – Vellykket og mislykket kampanje.....	42
5.1.2 Kommentarer gjennomsnittstall og standardavvik	44
5.1.3 Kommentarer korrelasjoner	46
5.1.4 Korrelasjonsmatrise - Kvinner og menn	49

5.1.5	Kommentarer korrelasjonsanalyse – Kvinner og menn	50
5.1.6	Oppsummering resultater	51
6	DISKUSJON.....	54
6.1	HOVEDFUNN RELATERT TIL TEORI	54
6.2	STERKE OG SVAKE SIDER VED STUDIEN.....	57
6.3	IMPLIKASJONER	59
6.4	VIDERE FORSKNING	60
7	KILDEHENVISNING:	62
	Vedlegg 1: Infoskriv til respondenter (innledning til spørreundersøkelsen i SurveyXact).....	65
	Vedlegg 2: Spørreundersøkelse fra SurveyXact – Vellykket kampanje.....	66
	Vedlegg 3: Spørreundersøkelse i SurveyXact – Mislykket kampanje.....	73

Liste over figurer:

Figur 1:	Risikoaktøren og hans/hennes situasjon.....	13
Figur 2:	Læringssirkel - sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå	24

Liste over tabeller:

Tabell 1:	Deskriptiv statistikk - Vellykket kampanje	42
Tabell 2:	Deskriptiv statistikk - Mislykket kampanje	43
Tabell 3:	Korrelasjonsmatrise kjønn - Vellykket kampanje	49
Tabell 4:	Korrelasjonsmatrise kjønn - Mislykket kampanje.....	49

1. INNLEDNING

Ifølge Kahneman (2011) har mennesker en overdreven tro på å lykkes. Denne optimismen kan forklare hvorfor mennesker går i gang med risikable prosjekter, starter nye bedrifter, og går til krig eller rettsak mot hverandre (Kahneman, 2011, s. 253)

Aktører i en organisasjon overdriver altså sin egen innflytelse på et utfall før beslutningen er fattet, eller handlingen er utført (ex ante). Det er dette E.J. Langer kaller for kontroll-illusjonen, og den defineres som *“an expectancy of personal success probability inappropriately higher than the objective probability would warrant”* (Langer, 1975, s. 311). I ulike situasjoner vil mennesker oppleve å ha en større forventning til personlig suksess enn det som er realistisk., og dette gjelder særlig i situasjoner der man på forhånd har lagt ned mye innsats. I en av Langers studier ble det undersøkt om graden av aktiv involvering hadde betydning for individets illusjon av kontroll (Langer, 1975, s. 320). I ferdighetsbaserte situasjoner viste det seg at desto mer aktivt involvert de var, jo høyere ble den opplevde kontrollen over utfallet. Illusjonen av kontroll økte også i sjansebaserte situasjoner, der involveringsgraden i prosessen var stor. Det viste seg at jo flere likhetstrekk det var mellom sjansebaserte hendelser og ferdighetssituasjoner, desto høyere ble illusjonen av kontroll. Når faktorer som involvering, kjennskap til situasjonen, og valg er tilstede blir individer mer selvsikre, og sannsynligheten for å ta risiko øker (Langer, 1975, s. 327).

I tidligere forskning har Kahneman skrevet om planleggingsfeilen, en betegnelse på spådommer og planer som *«ligger urealistisk nær opptil best tenkelige scenario»* og som *«kan forbedres ved å sjekke fakta for lignende tilfeller»* (Kahneman, 2011, s. 250). Ledere som prøver å spå resultatene av risikable prosjekt, blir gjerne enkle ofre for planleggingsfeilen. Da baserer ikke beslutninger seg på rasjonell avveining av sannsynlighet, men på illusorisk optimisme. Slik undervurderes kostnadene, og man gjør en overvurdering av fordelene prosjektet kan gi. Denne tankegangen konstruerer suksessscenarier, og man overser potensialet for at feil og feilberegninger kan forekomme.

Mennesker utøver kontroll gjennom informasjonen de velger å vurdere, og vanligvis velger de informasjon som er med på å forbedre deres opplevelse av kontroll (Langer, 1983). Dette kan føre til at mennesker får et falskt inntrykk av å ha kontroll over situasjoner som i stor grad er

basert på sjanse eller flaks. Individene får dermed en illusjon av å ha større kontroll enn det de i realiteten har.

Kahneman skiller mellom flaks og ferdigheter på samme måte som Langer tidligere har gjort, men han mener at suksess er en kombinasjon av både flaks og dyktighet. Dette kan illustreres ved følgende ligning: «*Suksess = dyktighet + flaks*» (Kahneman, 2011, s. 177).

Kontroll-illusjon har også en nær sammenheng med risikotaking, og risiko kan ses på som konsekvensen av en aktivitet eller handling. Det kan enten være snakk om å ta en sjanse, gripe en mulighet, eller sannsynligheten for at en hendelse skal inntreffe (Taylor-Gooby & Zinn, 2006). Ideelt sett vil individer søke etter, og velge, informasjon som omhandler ukjent risiko de blir konfrontert med før de må ta en risikofylt beslutning. De vil dermed søke etter informasjon som er i samsvar med deres holdninger og atferd (Meertens & Lion, 2011).

Individer kan ha forskjellig persepsjon av risiko, samt ulike holdninger til skyldspørsmålet. Det antydes at en beslutningstaker med høy risikopreferanse har større selvtillit i hans eller hennes beslutning, og ikke overraskende vil disse også ha en tendens til å tro at de kan redusere eller overgå risiko (Ghosh & Ray, 1997).

I denne oppgaven knytter jeg disse ex ante vurderingene opp mot hvordan mennesker forklarer utfall ex post, altså etter handlingen er utført eller beslutningen er tatt. Det er dette Kelley kaller for attribusjon (Kelley, 1973). Hvor mange ganger har ikke vi studenter i etterkant av en eksamen diskutert oppgavene, og kommet til konklusjonen at det var den siste oppgaven som ødela alt? Dersom en hendelse får et uventet utfall, prøver vi – som oftest ubevisst – å finne en sydebukk. Det er jo aldri vår egen skyld! Vi hadde jo full kontroll, eller? Automatisk forsøker vi å skylde på eksterne forhold når ting ikke går som planlagt, men dersom utfallet ender i suksess kan vi ikke få skrytt nok av vår egen prestasjon. Det er nettopp dette attribusjonsteorien handler om.

«*Attribution theory is a theory about how people make causal explanations, about how they answer questions beginning with “why?”*» (Kelley, 1973, s. 107). En attribusjon handler om hvordan mennesker forklarer årsakene til egne og andres handlinger. Årsaksforklaringen vi velger, bestemmer gjerne hvilken beslutning vi tar i ulike situasjoner. Dersom utfallet er positivt, vil aktørene forklare dette med egen innsats eller dyktighet. Når utfallet blir negativt, blir skylden lagt over på eksterne faktorer det ikke er mulig å kontrollere. I slike tilfeller

snakker vi om den fundamentale attribusjonsfeilen, også beskrevet som intern og ekstern attribusjon.

Både kontroll-illusjon, risikohåndtering og attribusjon er variable. Det finnes altså forskjeller mellom individer med hensyn til i hvilken grad de før en beslutning eller handling overdriver egen betydning, og hvordan de i etterkant forklarer suksess eller fiasko med egen innsats eller med bakgrunn i situasjonelle forhold. Noen personer føler de har kontroll på enhver situasjon, mens andre mener dette ligger utenfor ens kontroll. Det samme gjelder for risikotaking, der noen personer er mer risikovillige enn andre.

Funnene som fremkommer i denne oppgaven kan bidra til å forklare variasjoner i ulike organisatoriske forhold. Et av dem jeg ønsker å trekke frem er organisatorisk læring. Læring betegnes som en prosess der «*mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 353). Ifølge denne definisjonen vil læring finne sted når organisasjonen registrerer stimuli, foretar en problemanalyse, utvikler ulike tiltak for å løse problemet, og deretter iverksetter tiltak som kan bidra til å løse problemet. Sammenhengen mellom individuell og organisatorisk læring konstrueres ved hjelp av den *organisatoriske lærings sirkelen*. Læring på organisasjonsnivå kan kun forekomme dersom læringen på individnivå videreføres, og spres til andre i organisasjonen. På det kollektive nivået må det derfor utvikles, og iverksettes ulike tiltak for å løse det oppståtte problemet. Lærings sirkelen dannes når individene vurderer hvor gode eller dårlige organisasjonens løsninger er, og starter eventuelt en ny lærings sirkel for å kunne ytterligere forbedre situasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 354). Dersom dette ikke er tilfellet, vil ikke organisasjonen som helhet klare å utnytte kunnskapen den besitter. Erfaringer og ny kunnskap må dermed deles, noe som kan styrke organisasjonen som helhet.

I denne oppgaven undersøker jeg hvilke sammenhenger det finnes mellom disse ex ante vurderingene og ex post forklaringene, og om individenes atferdsmønster vil påvirke organisasjonens muligheter for å lære noe i ulike situasjoner.

2. PROBLEMSTILLING

I denne masteroppgaven undersøker jeg sammenhengene mellom kontroll-illusjon og risikovillighet før en beslutning er tatt eller handling er utført, og attribusjon av hendelsens utfall. Problemstillingen min blir dermed som følgende:

Hvilke sammenhenger finnes mellom ulike grader av kontroll-illusjon og risikovillighet på den ene siden, og hvordan man på den andre siden forklarer årsakene til suksess og fiasko?

Hver for seg er disse sammenhengene grundig undersøkt, men det er lite forskning som kombinerer begge fagfeltene. Dette gjør temaet for denne masteroppgaven interessant, og oppgaven kan bidra til å forklare variasjoner i ulike organisatoriske forhold. Organisatorisk sett kan dette benyttes i forhold til håndtering av de ulike individene som organisasjonen består av. Her kan vi ha to ytterpunkter av personligheter. På den ene siden har vi individer med en sterk illusjon av kontroll, og stor grad av risikovillighet. Mens vi på den andre har individer med liten illusjon av kontroll, og som gjerne også opptrer mer risikoavert. Spørsmålet er hvordan de ulike individene vil vurdere henholdsvis suksess og fiasko.

Risikovillige individer kan være gode pådrivere og bidragsytere til organisasjonen, men kan også by på store utfordringer dersom de ikke tar ansvar for egne fiaskoer. Individer som fremstår som mer risikoaverse kan på sin side hindre effektivitet og innovasjon i organisasjonen, som følge av deres overdrevne forsiktighet. Begge ytterpunktene av personligheter medfører hvert sitt sett av utfordringer, og det helt grunnleggende blir hvordan organisasjonsledelsen bør håndtere disse. Burde de risikovillige individene få mulighet til å kjøre sitt eget løp, og risikere at organisasjonen taper på det? Eller må foten settes ned på et tidligere stadiet? Det motsatte vil gjelde for de risikoaverse individene. Her forsøker man gjerne å få dem til å tørre å ta flere sjanser, og ta konsekvensene disse eventuelt kan medføre.

Teorien som omhandler disse fenomenene kan ikke bare benyttes i organisatoriske forhold, men også i hverdagen generelt sett. I enhver situasjon – hjemme, på skolen, eller arbeidsplassen – omgås man med personer som tar ulike former for risiko, og hvis det er noe de ikke får til så har de lett for å skylde på andre. Vi har alle ulike personligheter, noen er frempå og selvsikre av natur mens andre er mer forsiktige. Graden av opplevd kontroll vil også kunne variere sterkt. Det at teorien kan benyttes i ulike kontekster var noe av det som fascinerte meg med denne oppgaven.

3. TEORI

For å belyse problemstillingen som oppgaven fremlegger, har jeg valgt å benytte meg av ulike teorier som omhandler blant annet kontroll-illusjon, risiko, attribusjon og organisatorisk læring. Jeg vil i følgende kapitler gjøre rede for disse, og trekke frem det jeg anser som vesentlig i forhold til min problemstilling.

3.1 KONTROLL-ILLUSJON

Kontroll er en viktig faktor i livene våre, og kan oppleves selv i situasjoner som styres av tilfeldigheter. Når hendelser synes å være tilfeldige, vil vi gjerne oppføre oss som om utfallet er under vår påvirkning. Årsakshypotesen er gjerne opparbeidet på forhånd, og vi har selektivt innsamlet informasjon og bevis som bekrefter denne. Resultatet av denne typen feilsøking, kalles «*illusorisk korrelasjon*». Mennesker vil altså utøve kontroll gjennom informasjonen de selv velger å vurdere, og vanligvis velges informasjonen som er med på å forbedre deres opplevelse av kontroll (Langer, 1983).

“*Luck and merit are travelling companions*” (Langer, 1983, s. 29), men prinsipielt er forskjellen mellom flaks og ferdigheter klar: flaks anses som en tilfeldig hendelse, og om man lykkes eller ikke er noe som ligger utenfor den personlige kontrollen. I situasjoner der det kreves en viss type ferdigheter, finnes det en kobling mellom atferd og resultat. Hvorvidt en hendelse skal oppfattes som avgjort av dyktighet eller tilfeldighet, kan avhenge av faktorer som er relativt uavhengige av situasjonen. Skillet mellom flaks og ferdigheter kan vi også finne hos Kahneman (2011). For å oppnå suksess, mener han at man må ha en kombinasjon av både flaks og ferdigheter. Dette kan vises ved å illustrere de to første dagene i en profesjonell golfturnering, der resultatene til to ulike spillere blir skissert. Den ene gjorde det bedre enn gjennomsnittet på dag én, mens den andre gjorde det litt dårligere enn gjennomsnittet. Ifølge Kahnemans formel «*Suksess = dyktighet + flaks*» (Kahneman, 2011, s. 177) tyder det på at spilleren som gjorde det bra på dag én trolig hadde mer flaks enn gjennomsnittsspilleren. Med denne formelen som grunnlag kan man trekke en konklusjon i retning av at golferen både var dyktig, og hadde flaks. Basert på tallene fra dag én vil man forutse at den samme spilleren er like dyktig på dag to. Spilleren som gjorde det dårlig, antar man at både hadde en dårlig dag, og at han er en nokså svak golfer. Forutsetningen til spiller

nummer to blir dermed at han kommer til å gjøre det dårligere enn gjennomsnittet på dag to, som følge av hans prestasjon på dag én. Det forventes også at forskjellene mellom de to golferne skal minimeres på dag to, selv om det antas at den «suksessfulle» spilleren fortsatt vil spille bedre enn den andre. Mønsteret som viste seg var at den beste predikerte prestasjonen på dag to var nærmere gjennomsnittet enn dataene fra dag én. Dette kalles for «regresjon mot middelveiden». Jo mer ekstrem den første scoren er, desto mer regresjon forventes det. Grunnen til dette er fordi ekstremt gode resultater tyder på at vedkommende hadde en meget heldig dag. Slike forutsigelser er rimelige, men det finnes ingen garanti for at de skal slå til (Kahneman, 2011).

Dersom man skal forsøke å oppnå kontroll over tilfeldige hendelser, må innflytelsen utøves før utfallet av handlingen er fastsatt. Dette ble testet av Strickland, Lewicki og Katz (1966). Undersøkellesobjektene var involvert i et terningkast-spill der de fikk et visst antall alternative innsatser enten før, eller rett etter terningene ble kastet, men samtidig før utfallet ble avslørt. Undersøkelsen viste at de involverte tok større sjanser, og satset mer når dette ble gjort før terningene ble kastet. Den foregående forskningen viser at mennesker ofte feiler når de skal skille mellom kontrollerbare og ukontrollerbare hendelser. Illusjonen av kontroll utgjør dermed en forventning om at sannsynligheten for personlig suksess er feilaktig høyere enn hva den faktisk skulle tilsi (Langer, 1983, s. 44).

Konseptet som omhandler «kontroll-illusjonen» ble introdusert av E.J. Langer (1975), og defineres som “*an expectancy of personal success probability inappropriately higher than the objective probability would warrant*” (Langer, 1975, s. 311). I ulike situasjoner vil mennesker oppleve å ha en høyere forventning til personlig suksess enn det som er realistisk. Teorien sier at forhold som tillater, eller oppmuntrer, deltakere i en sjansebasert situasjon til å opptre som om de er i en situasjon der ferdigheter er avgjørende, fremkaller en illusjon av kontroll. Når kontroll er ønskelig, vil mennesker søke etter disse faktorene, og når kontroll er uønsket – altså når fiasko både er svært sannsynlig og kostbart – vil de unngå disse. Dersom fokuset flyttes tilbake til de tilfeldige elementene i situasjonen, og bort fra ferdighetene som var dominerende, vil illusjonen forsvinne (Langer, 1983).

Ved hjelp av en rekke eksperimenter har Langer demonstrert at mennesker har en tendens til å opptre som om de kan kontrollere utfallet i situasjoner preget av tilfeldighet. Dette fordi noen av elementene minner om de som fremkommer i ferdighetssituasjoner. Eksempler på disse kan være kjennskap til oppgaven, forkunnskaper, involvering, valg og konkurranse.

Mennesker opplever en illusjon av kontroll i situasjoner som er preget av tilfeldighet, fordi de tolker nærheten til ferdighetsrelaterte faktorer som pekepinne på at man faktisk har kontroll (Langer, 1975).

Sekvensen av det ønskede utfallet er en annen faktor som påvirker opplevd kontroll. Dersom man oppnår et stort antall suksesser i starten, oppnår man gjerne også en illusjon av kontroll. Vi ser også at dersom handlinger blir etterfulgt av ønskede utfall, vil man kunne oppleve en illusjon av kontroll selv om handlingene ikke har hatt noen innvirkning på resultatet (Stefan & David, 2013). Presson & Benassi (1996) viser til andre undersøkelser som bekrefter at utfallssekvensen kan skape en illusjon av kontroll. Deltakere som fikk flere positive utfall tidlig i prosessen, hadde en større tendens til å bedømme deres grad av kontroll høyere enn deltakere som fikk positive utfall senere i prosessen. Dette gjaldt selv om det totale antallet av suksesser var likt i begge tilfellene (Presson & Benassi, 1996, s. 495). Langer & Roth (1975) fant ut at utfallssekvensen fremkalte en illusjon av kontroll selv om oppgaveutfallet var ukontrollerbart, og at deltakerne mest sannsynlig var klar over de objektive tilfeldighetene oppgaven inneholdt. Deltakerne oppfattet også en større personlig kontroll når de på forhånd av utførelsen fikk gjøre seg kjent med oppgaven. Aktiv involvering i ukontrollerbare oppgaver er også, i følge Wortman (1975), med på å fremkalle en illusjon av kontroll. Her vil graden av involvering spille inn (Presson & Benassi, 1996, ss. 495-496).

Sekvensen av utfallet har vist seg å være viktig for å bestemme hvilke attribusjoner man gjør når man vurderer egen, eller andres, evne til å løse den gitte oppgaven. En person som starter med å prestere godt, men avtar etterhvert, vil ifølge Jones et al. (1968) bedømmes som mer intelligent enn en person som får en dårlig start. Dette gjelder selv om sistnevnte utvikler seg underveis, og om antallet suksesser er likt i begge tilfeller. Sekvens har også effekt på en persons selv-attribusjon, men i motsatt retning enn det som er beskrevet over (Langer, 1983, s. 41).

Spekteret av faktorer som ble nevnt over, bidrar til å fremkalle en illusjon av kontroll, og er samlet i teorien kalt *heuristisk kontroll (the control heuristic)*. Når individer vurderer graden av personlig kontroll, vil de forsøke å estimere sammenhengen mellom handlinger og resultater, med den hensikt å oppnå ønskede resultater. Når mennesker ser en sammenheng mellom deres handlinger og det spesifikke utfallet, blir de motiverte til å legge inn ekstra innsats for å nå målet. Dette vil igjen føre til at de vil trolig vil oppleve en høyere grad av personlig kontroll (Stefan & David, 2013).

3.1.1 Kan tilfeldige hendelser oppfattes som kontrollerbare?

Langer (1983) beskriver ulike grunner til hvorfor mennesker behandler tilfeldige hendelser som kontrollerbare, og en av dem er menneskers positive motivasjon til å mestre deres omgivelser. De streber etter å være kompetente nok til å kontrollere dem, og en fullstendig mestring vil inkludere muligheten til og «slå alle odds». Jo vanskeligere det er å kontrollere et utfall, desto større blir mestringsfølelsen når kontroll oppnås. Den største mestringsfølelsen skaffer man seg når det oppfattes å være mulig å kontrollere sjansebaserte hendelser (Langer, 1983, s. 32).

Motpolen til mestring er hjelpeløshet, og en manglende mestringsfølelse er ofte stressende når den er akutt, og alvorlig ødeleggende når den er kronisk. Oppfatningen av denne uavhengigheten mellom et individs handlinger og resultater, kalles for lært hjelpeløshet. Sentralt i denne oppfatningen er troen på at man ikke kan påvirke produksjonen av positive hendelser. Både lært hjelpeløshet og depresjon er karakterisert med passivitet og stress. I begge tilfeller vil symptomene spre seg over tid (Langer, 1983).

Kelly (1955) diskuterte forholdet mellom kontroll og angst, og mente at mennesker lagde ulike systemer for å forutse og kontrollere forløpet av en hendelse. Dersom disse ikke ble bekreftet, resulterte det i angst. Mennesker ønsker å ha kontroll, og Brehm (1966) kom frem til at det vekkes en motvilje når individer føler at deres frihet til å velge mellom alternativer er truet. Dette ble kalt «*psychological reactance*», en tilstand som antas å motivere individer til å utøve kontroll og på nytt bekrefte deres makt. Dette kan eksemplifiseres ved valg mellom to alternativer. Dersom det er et eksternt press til å velge et av dem, vil dette resultere i en økt preferanse for det andre alternativet. Forskning indikerer at det er en positiv verdi knyttet til kontroll, selv i situasjoner der kontroll ikke påvirker utfallet objektivt sett (Langer, 1983).

Mennesker har gjerne manglende ferdigheter til å skille mellom det kontrollerbare og det ukontrollerbare, og dette er en av grunnene til at de ofte behandler tilfeldige hendelser som kontrollerbare. Det kan være vanskelig å skille mellom ferdighets- og sjansfaktor, fordi de er tett koblet til menneskers erfaringer. Som et eksempel kan vi se for oss følgende: Du vinner en hånd i poker. Vinner du fordi du har spilt kortene riktig, eller hadde du flaks med de utdelte kortene? Enhver ferdighetssituasjon inneholder mulige sjansedeler, og enhver sjansesituasjon inneholder mulige ferdighetsdeler. Selv om det bare er en svak tvetydighet om en hendelse, er det sannsynligvis til ens egen fordel å tro at hendelsen er

kontrollerbar. Dersom man tror den er ukontrollerbar kan dette ha negative konsekvenser dersom den faktisk kan kontrolleres, men ingen ordentlige konsekvenser dersom hendelsen var tilfeldig. Tror man at hendelsen er kontrollerbar trenger det ikke å forekomme noen konsekvenser dersom den i realiteten ikke er det, men hvis den er det kan dette medføre veldig positive konsekvenser. Skillet mellom ferdighets- og tilfeldige situasjoner er komplisert, fordi positive utfall oftest er tilknyttet handlingene som skjer forut. Dette inntreffer uavhengig av situasjonen, fordi utfallene i realiteten vil være forårsaket av den foregående handlingen. Mennesker kan dermed unøyaktig dømme kontingens selv i situasjoner der man ikke snakker om noens mestringsgrad. Det hevdes at behovet for mestring motiverer mennesker til å se på alle hendelser som potensielt kontrollerbare (Langer, 1983).

Tid og involvering er andre viktige faktorer for å skille mellom ferdigheter og tilfeldige handlinger. Ferdigheter gir vanligvis utslag over tid, og de kan føre til gjennomgående god ytelse. Dersom en persons ferdigheter skal evalueres, vil han eller hun mest sannsynlig foretrekke mer enn én sjanse til å vise hva de kan. Gjentatte forsøk, og ytterligere informasjon om oppgaven eller situasjonen, kan bidra til at man sikrer seg mot at virkningene av tilfeldige og uvanlige omstendigheter kan oppstå. Dette fører til at tilfeldighetene forblir tilfeldigheter, og ikke en indikasjon på et individs evner. Tid vil ikke være en viktig faktor i hendelser preget av tilfeldigheter. Dersom man forsøker å utøve kontroll over en tilfeldig hendelse, vil man gjøre dette før utfallet av hendelsen blir fastslått. Nisan (1972) tror også at oppfatningen av kontroll varierer med hvor mye tid man har til å utøve kontroll (Langer, 1983).

3.1.2 Kontroll i hverdagslivet

«*Must you know you have control in order to have control?*» (Langer, 1983, s. 135). Det trengs ikke nødvendigvis å kalles kontroll, men man må være klar over ulike alternativer for å oppleve kontroll. Dessverre er dette noe mennesker ikke alltid klar over. I hverdagslivet har vi en tendens til å falle inn i rutiner, og dermed overse nye muligheter. Kontroll er alltid relevant, selv om man ikke forsøker å ha det til enhver tid. Dersom vi ikke analyserer de tilgjengelige alternativene, utnytter vi ikke situasjonen fullstendig. Vi gir dermed opp den psykologiske erfaringen av mestring og involvering. Dette er viktige elementer innenfor kontrollbegrepet. Faktisk og oppfattet kontroll er dermed ikke uavhengige.

Ved å utøve oppfattet kontroll kan vi lage alternative valg, og deretter velge det som mest sannsynlig vil føre til det ønskelige utfallet. Selv om kontroll er viktig, vil mennesker i de fleste situasjoner ikke klare å utøve kontrollen som er tilgjengelig for dem. Det første steget for å få meningsfull kontroll, er derfor å bli klar over de mulighetene som lar oss ha det. Ved å involvere seg i omgivelsene, vil man kunne forandre bevisstheten til stabil orientering. Det er dette som kalles for prosessorientering (Langer, 1983).

Når mennesker føler et kronisk tap av kontroll vil de ikke ta sjanser, og de trekker seg inn i en verden som allerede er kjent for dem. Dersom de kan utøve litt kontroll over deres omgivelser, oppsøker de ny informasjon, lager strategier, planlegger, og så videre. Ettersom kontrollen øker, blir de også mer oppmerksomme på verdenen rundt seg (Langer, 1983).

3.2 RISIKO

«Risk is to do with uncertainties: possibilities, chances, or likelihoods of events, often as consequences of some activity or policy» (Taylor-Gooby & Zinn, 2006, s. 1). Risiko er sannsynligheten for at det faktiske utfallet blir annerledes enn det forventede utfallet, og ses derfor på som konsekvensen av en aktivitet eller handling (Taylor-Gooby & Zinn, 2006).

I løpet av de senere årene har interessen for risiko økt, og stadig flere samfunnsvitere har undersøkt temaet. Dette av to grunner: den første omhandler økende kompleksitet, både institusjons- og teknologimessig. Fiaskoer innenfor teknologi og innovasjon kan trekkes frem som eksempler på dette. Gjennom tidene har ulike hendelser ført til at risiko har fått tilknytning til den teknologiske utviklingen, og dermed avslørt institusjoners svakheter ved håndtering av usikkerhet. Noen eksempler på dette er Chernobyl i 1986, og mer nylige katastrofer relatert til atomkraft, ernæring og romfart. Usikkerhetsproblematikken er en del av den teknologiske utviklingen, og det er den økende kompleksiteten i prosessene omkring dette som har bidratt til et økt fokus på faren risiko medbringer. Den andre grunnen til interessen for temaet, er at det stadig blir mer anerkjent at risiko og usikkerhet også involverer samfunnspolitiske spørsmål (Taylor-Gooby & Zinn, 2006).

Risikospørsmål har også spilt en viktig rolle innenfor moderne økonomi, i utviklingen av den moderne stat, og i forhold til moderne politiske og sosiale institusjoner. Utviklingen innenfor disse feltene retter også oppmerksomheten mot de eventuelle risikoene som kan oppstå.

Et problem som springer ut på grunn av dette, er spørsmålet om hvordan man kan finne en balanse mellom fortrinn og risiko (Taylor-Gooby & Zinn, 2006).

Arbeidet med usikkerhet og risiko har raskt avansert seg på tvers av ulike samfunnsvitenskapelige disipliner. *Økonomer* har en tendens til å håndtere risiko ved hjelp av en streng konseptualisering av rasjonelle handlinger. En rekke utviklingstrekk har ført til endringer av denne kjerneideen, og empiriske bevis for paradokser og selvmotsigelser i måten individer tilnærmer seg risikable valg, fører med seg utfordringer. Dette gjelder selv når de er relativt godt informert, og er bevisste på risikoen de ulike valgene kan medføre. *Økonomer* har utviklet konseptet om *begrenset rasjonalitet*, for å fange opp begrensningene til individers kognitive kapasitet. Som et resultat av dette har forskningen stadig beveget seg fra modellering, basert på forutsetninger om rasjonell handling, til forsøk på å kartlegge begrensningene for denne typen handling i ulike sammenhenger. Ved hjelp av dette kan respons på risiko analyseres mer suksessfullt.

Ut fra det *psykologiske perspektivet* vil risikotilnærminger bli håndtert på individnivå. Nylig forskning omkring mental modellering har forsøkt å analysere det konseptuelle rammeverket for hvordan individer tenker med tanke på risiko, og hvordan de burde respondere på den. Ved å trekke inn psykometriske bidrag fra sosiale undersøkelser, har *sosialpsykologien* også hatt kraftig påvirkning for forskning innen dette feltet. Denne tilnærmingen har demonstrert fellestrekk, på tvers av bekymringer for risiko, i et bredt spekter av fagområder. Forskning innenfor dette feltet har også ført til interesse for hvilken grad kulturelle faktorer har innflytelse på risikopersepsjoner og responser.

Sosiologiske tilnærminger har en tendens til å starte fra en annen posisjon, fordi bakgrunnsforutsetningen er at sosiale handlinger best kan forstås som formet av institusjoner og kultur, i stedet for å være regissert av rasjonell planlegging eller påvirket av individuelle følelser (Taylor-Gooby & Zinn, 2006, ss. 8-9)

Ideelt sett vil individer søke etter, og velge, informasjon som omhandler ukjent risiko før en risikofylt beslutning må tas. Vi blir regelmessig konfrontert med nye former for risiko, og en studie gjort av Lion, Meertens og Bot (2002) indikerte at individer til tider er så overveldet av alle mulige risikoer, at de ikke tenker over å finne ytterligere informasjon om dem. Dersom individer velger å avslå eller akseptere en form for risiko på grunn av deres naturlige tendens til risikotaking, kan dette føre til alvorlige konsekvenser. I mange tilfeller vil dette avhenge av at den etterfølgende informasjon om risikoene ikke kan bli valgt, og deretter behandlet

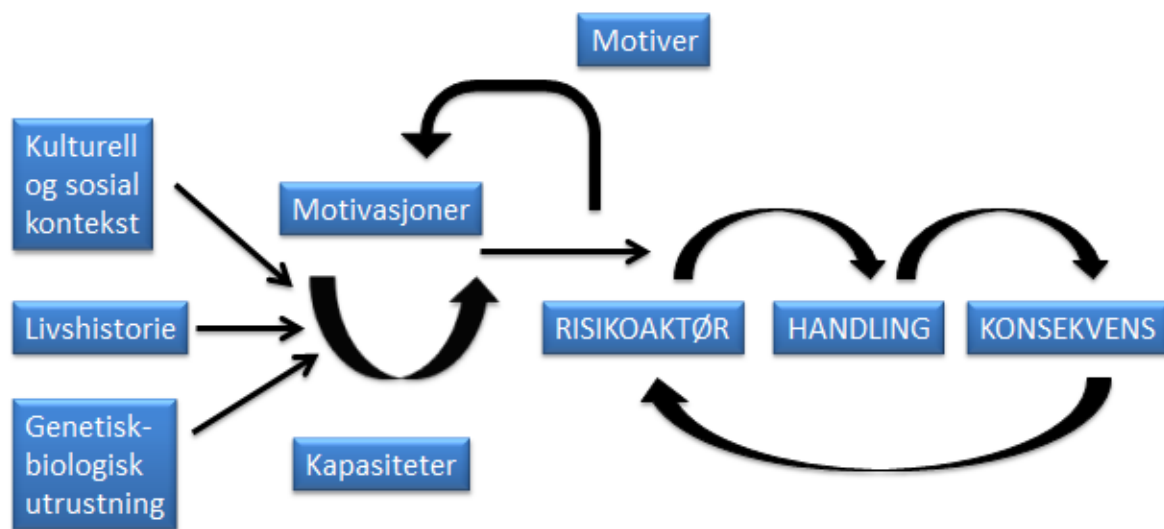
objektivt. Individens naturlige tilbøyelighet for å tilnærme seg eller unngå risiko, har vist seg å påvirke deres oppførsel omkring risikofylte valg. Man søker etter informasjon som er i samsvar med våre holdninger og oppførsel. Når det er snakk om informasjon om risiko, er det ganske sannsynlig at individens naturlige tendens til å unngå eller akseptere risiko vil ha innflytelse på deres informasjonssøking. Dette gjelder spesielt for om de søker etter risikofremmende, eller risikoaverserende informasjon.

Flere studier har vist at informasjonens innramming påvirker risikovalg, selv når den faktiske risikoinformasjonen er den samme (Meertens & Lion, 2011). Dersom valget mellom to alternativer har lik forventet verdi men ulik grad av risiko, mener Tversky & Kahneman (1981) at disse vil være betydelig påvirket av det alternative utfallets «*framing*». Når alternative utfall er positivt formulert, vil individer foretrekke alternativet som fremmer risikoaversjon. Dersom utfallene er formulert negativt, vil risikosøkende valg foretrekkes (Fagley & Miller, 1987, s. 264).

Dette er ikke noe nytt, og virkningen av ordbruk har blitt studert på mange felt. Virkningen av problemstrukturen ved valg er særlig relevant innenfor ledelsesutøvelse. Beslutningsanalytiske teknikker involverer systematiske prosedyrer for evaluering av risiko, vurdering av forventet verdi av en handling, og tidspunktet for når man burde ta rasjonelle valg under forhold preget av risiko og usikkerhet. Beslutningstaking under risiko involverer valg mellom handlinger der mer enn ett utfall er mulig, og sannsynligheten for hvert utfalls forekomst er kjent. Beslutningsanalytiske teknikker antar at individens risikopreferanse forblir konstant, noe som betyr at et bestemt individ konsekvent vil velge det som fremmer risikoaversjon, eller risikosøking, alt etter situasjonen. Rasjonelle valg krever konsekvent risikopreferanse om identiske objektive utfall. Det har blitt identifisert tre faktorer som fører til inkonsekvent valg av risikable alternativer; oppgaven som benyttes til risikovurdering, vurdering av utfallet (gevinster eller tap), og om utfallet er positivt eller negativt innrammet (Fagley & Miller, 1987).

3.3 RISIKOTAKING OG INDIVIDUELLE FORSKJELLER

Både menneskelige erfaringer, og forskningsresultater viser at det er store individuelle forskjeller når det kommer til risikotaking. Breivik (2001) viser til en modell som beskriver risikoaktøren og situasjonen han eller hun befinner seg i. Denne modellen illustreres og kan forklares på følgende måte:



Figur 1: Risikoaktøren og hans/hennes situasjon

Det starter med at vi har en *risikoaktør*. Denne aktøren foretar seg en *handling* som fører med seg visse *konsekvenser*. Disse vil igjen ha en tilbakevirkende kraft på aktøren og situasjonen han eller hun befinner seg i. En aktørs handling vil være preget av hans *motiver*, som igjen virker gjennom et sett av *motivasjoner*. Dette er selve drivkraften bak handlingene som blir utført. Motivasjonen avhenger av risikoaktørens sett av *kapasiteter*. Disse danner grunnlaget for mulige handlinger. Motiver, motivasjoner og kapasiteter blir dannet gjennom risikoaktørens *livshistorie*. Her vil kulturell og sosial kontekst og genetisk-biologisk utrustning spille en stor rolle, og vil bidra til utformingen av aktørens livshistorie (Breivik, 2001, ss. 158-159).

Det har vist seg at det i stor grad finnes en sammenheng mellom individers behov for sansestimulering og nye opplevelser, og individuelle forskjeller i risikovillighet. Hovedskillet går mellom *ekstroverte* og *introverte* individer. De ekstroverte, også kalt utadvendte,

individene kjennetegnes ved impulsivitet og at de er sosiale. Dette medfører at beslutningstakingen blir mer direkte og tatt på sparket. Dersom et individ har en introvert personlighet, vil han eller hun være innadvendt og beslutninger tas etter grundig gjennomgang av for- og motargumenter. De er mindre impulsive, og ønsker å ha god tid til å tenke seg om før en beslutning skal tas. Individene som er introverte har et lavere optimalt stimuleringsnivå enn de ekstroverte. De ekstroverte blir gjerne kalt «reducerere», mens introverte individer ofte kalles for «forsterkere». Forskjellen mellom disse personlighetstypene forsterkes ytterligere ved sterke stimuli. De ekstroverte kan håndtere et sterkere stimulinivå enn de introverte, og vil dermed særlig ha fortrinn i konkurransesituasjoner. De introverte vil derimot risikere og «koble ut» dersom presset på dem blir for stort (Breivik, 2001).

3.3.1 Persepsjon av risiko

Risikoforskningen viser at individer har en sterk, men uberettiget, følelse av subjektiv immunitet. Dersom man opptrer i kjente aktiviteter vil man ha en tendens til å minimere mulighetene for at utfallet er dårlig, og individer undervurderer risiko som forventes å være under ens egen kontroll. De regner med at de kan håndtere kjente situasjoner, og vil i tillegg undervurdere risiko ved hendelser som de sjelden forventer skal skje. Individer har altså en tendens til å ignorere både hverdagslige risikoer, og risikoer det er liten sannsynlighet for at skal inntreffe. Dersom man slår sammen disse, vises det at individer kutter deres persepsjon av høyt sannsynlige risikoer og på denne måten vil deres verden føles tryggere enn det den realiteten er (Douglas, 1986).

Når vi snakker om individers persepsjon av risiko er det også viktig å forstå de ulike individers holdninger til skyldspørsmålet. Attribusjonsteorien, som forklares grundigere i neste delkapittel, har som hensikt å gi et vidt rammeverk for hvordan skyldspørsmål besvares og begrunnes. Gjennom studier av attribusjonsteorien har det blitt identifisert en oppfattelse av et «locus of control», og en følelse av hjelpeløshet når man responderer på stress. Risikopersepsjon og stresstudier overlapper, fordi en forventning om å ha kontroll reduserer opplevelsen av stress (Douglas, 1986).

Hver eneste beslutning vi tar, er preget av en viss grad av usikkerhet. Mye av risikoanalysen er opptatt av å forsøke å snu disse usikkerhetene til muligheter, og en risikabel situasjon styres dermed av allerede kjente muligheter. Dersom man ikke vet nok om disse, vil usikkerheten kunne oppstå (Douglas, 1986).

Hvordan eksempelvis ledere reagerer på et beslutningsmiljø, avhenger av hvordan de tolker signaler utenfra. Beslutningssituasjoner kategoriseres gjerne som muligheter, eller trusler. Mange ledere har en tendens til å se flere muligheter i risikable situasjoner, og de uttrykker dermed en sterk tillit til egne evner til å utnytte disse mulighetene. Dette antyder at en beslutningstaker med høy risikopreferanse har større selvtillit i forhold til en beslutning. Ikke overraskende vil de som har høyere risikopreferanse, også ha en tendens til å tro at de kan redusere eller overgå risiko. Grunnen til dette er deres høye selvtillit, og troen på at de tar bedre beslutninger enn andre. Individuer med en høyere risikoterskel vil ha bedre selvtillit, som en følge av at de ikke lar seg påvirke av ukontrollerbare trusler (Ghosh & Ray, 1997).

3.4 ATTRIBUSJON

Attribusjoner er psykologiske prosesser som benyttes for å vurdere årsakene til egne, og andres handlinger (Wiley & Heider, 1958). Mennesker er opptatt av å søke etter, konstruere og teste ut forklaringer til deres erfaringer. Vi forsøker å forstå omverdenen, og ønsker å gjengi den på en mest mulig meningsfull og redelig måte. Dette fordi det føles ukomfortabelt dersom vi har mangelfull forståelse av den (Hogg & Vaughan, 2011), og vi har et ønske om å forstå menneskene vi omgås med. I løpet av livet vil de fleste av oss forsøke å lage tilstrekkelige forklaringer på hvorfor mennesker oppfører seg som de gjør. Ved å gjøre dette, vil vi enklere kunne forutse hvordan forskjellige mennesker vil reagere i ulike situasjoner. Dette gir oss muligheten til å påvirke en annen persons handlinger, og dermed få en viss kontroll over vår skjebne og fremtid. Attribusjonsprosessen er helt klart forbeholdt feil og skjevheter, og noen av disse kan skyldes ulike individers personlighet, kommunikasjonsvikt eller feil som oppstår som følge av interpersonlig dynamikk. Skjevheter er adaptive egenskaper til den sosiale persepsjonen, og noen av de mest typiske attribusjonsfeilene mennesker gjør er *den fundamentale attribusjonsfeil*, *aktør-observatør-effekten* og *selvfavoriserende attribusjonsfeil* (Hogg & Vaughan, 2011).

Den fundamentale attribusjonsfeilen er den generelle tendensen til å overattribuere handlingsårsakene til en aktørs indre forhold, altså faktorer som er knyttet til personlige egenskaper. Dette vil gå på bekostning av de ytre faktorene, som i mange tilfeller vil være de egentlige årsakene. Ved slike attribusjonsfeil er det viktig å ta hensyn til forskjeller mellom individer, og deres tilbøyelighet til å forklare atferd. Vi må derfor avgjøre om det handler om persepsjon av andres, eller egen atferd. Her kommer vi inn på den neste attribusjonsfeilen; *aktør-observatør-effekten*. Denne uttrykker seg gjennom tendensen til å se andre personers atferd som forårsaket av indre faktorer, mens egne handlinger gjerne forklares ved hjelp av ytre årsaker (Hogg & Vaughan, 2011).

Den selvfavoriserende attribusjonsfeilen går ut på at vi er betydelig snillere mot oss selv enn andre når vi skal forklare atferden som oppstår. Denne attribusjonsfeilen vil få individer til å føle at suksess kommer som et resultat av egne ferdigheter. Dersom utfallet er negativt, vil de automatisk skyldes på eksterne faktorer som de ikke har hatt mulighet til å kontrollere (Bazerman, 2006).

Den selvfavoriserende attribusjonsfeilen komplementerer aktør-observatør-effekten. Individer har en tendens til å benytte seg av eksterne attribusjoner for deres fiaskoer, og intern attribusjon for deres suksesser. Selvfavoriserende attribusjoner fører gjerne til positive emosjonelle utfall for de som opplever det, og det motsatte dersom utfallet er negativt (Halbesleben & Buckley, 2004).

Individer konstruerer også forklaringer for fysiske fenomener, og disse er generelt sett kausalt attribuert. De kausale attribusjonene er særlig kraftige i forhold til prediksjon og kontroll. Sosialpsykologiske teorier om kausale slutninger kalles for attribusjonsteorier, og ifølge Hogg & Vaughan (2011) finnes det syv hovedteoretiske vektlegginger:

1. *Heiders (1958) teori om naiv psykologi*
2. *Jones & Davis' (1965) teori om korrespondentslutninger*
3. *Kelleys (1967) kovariasjonsmodell*
4. *Schachters (1964) teori om emosjonell labilitet*
5. *Bems (1967, 1972) teori om selv-persepsjon*
6. *Weiners (1979, 1985) attribusjonsteori*
7. *Deschamps (1983), Hewstone (1989) og Jaspars (Hewstone & Jaspars, 1982, 1984) mellom-grupper-perspektiv* (Hogg & Vaughan, 2011, s. 80).

I de neste avsnittene vil jeg gi en rask gjennomgang av de syv ulike vektleggingene, for så å argumentere for hvorfor noen av dem er mer relevante enn andre i forhold til problemstillingen som fremlegges i denne oppgaven.

Heiders teori om naiv psykologi sier at mennesker benytter seg av rasjonelle og vitenskapelige årsaks- og virkningsanalyser for å forstå verden de lever i. *Jones & Davis' teori om korrespondentslutninger* forklarer hvorfor mennesker antyder at et individs atferd svarer til en underliggende disposisjon, eller et personlighetstrekk. Ifølge *Kelleys kovariasjonsmodell* vil individer årsaksforklare atferd ved å henvise til faktorer som er tilstedeværende når atferden forekommer, og fraværende når den ikke forekommer. *Schachters teori om emosjonell labilitet* går ut på at følelser består av to ulike komponenter: en fysiologisk spenning som ikke skiller mellom følelser, og kognisjoner som kartlegger spenningen og finner ut hvilke følelser som oppleves. *Bems teori om selv-persepsjon* går ut på at vi utvikler kunnskap om oss selv ved å antyde egne holdninger ut fra vår atferd. *Weiners attribusjonsteori* fokuserer på de attribusjonelle dimensjonene ved oppgaveprestasjoner. Weiner var interessert i årsakene og konsekvensene av de ulike attribusjonene som benyttes for å forklare menneskers suksesser eller fiaskoer. *Deschamps, Hewstone og Jaspars mellom-grupper-perspektiv* går ut på at man tilordner egen eller andres atferd til medlemskap av grupper (Hogg & Vaughan, 2011).

I denne oppgaven skal jeg undersøke hvilke sammenhenger det finnes mellom ulike grader av kontroll-illusjon og risikovillighet, og hvordan individer attribuerer suksess og fiasko. Jeg har derfor valgt å fokusere på Heiders teori om naiv psykologi, Kelleys kovariasjonsmodell og Weiners attribusjonsteori. Grunnen til at jeg valgte disse tre er fordi de kan benyttes for å belyse problematikken omkring hvordan individer attribuerer. Som nevnt over, fokuserer Weiner på å finne ut hvilke årsaker og konsekvenser som benyttes når individer skal forklare suksesser og fiaskoer. Heider mente at alle mennesker er naive psykologer, og at vi leter etter årsakene til andre menneskers atferd for å finne deres motiver. Han trekker også frem at alle mennesker innehar et ønske om å kunne forutse og kontrollere deres omgivelser, og at når vi attribuerer skiller vi mellom interne og eksterne faktorer. Kelleys kovariasjonsmodell er den mest kjente av attribusjonsteoriene, og handler om hvilke forhold som vektlegges ved årsaksattribusjoner. Samvariasjonsregelen blir trukket frem som et grunnleggende prinsipp, og med dette menes det at vi årsaksforklarer atferd ved å henvise til faktorer som er tilstedeværende når atferden forekommer, og som er fraværende når den ikke forekommer. Weiner utvidet denne attribusjonsmodellen med prestasjonsorientert atferd, og jeg vil dermed også supplere med denne teorien.

3.4.1 Heiders teori om naiv psykologi

Det er viktig å studere individers naive og sunne fornuft, fordi dette har innflytelse på menneskers atferd og persepsjon av hverdagen. Ifølge Heider (1958) er mennesker intuitive psykologer som skaper kausale teorier om menneskelig atferd, og at de dermed kan bli sett på som naive psykologer. Dette baseres på tre prinsipper: For å finne motivene til andre mennesker, har vi en tendens til å lete etter årsakene til deres atferd. Vi har også en tendens til å lete etter varige og stabile egenskaper ved omverdenen. Vi ønsker å kunne forutse og kontrollere våre omgivelser, og som en følge av dette konstruerer vi kausale teorier. For det tredje så skiller vi mellom personlige og miljømessige faktorer når vi attribuerer. Det snakkes her om intern og ekstern attribusjon. Siden de interne årsakene er gjemt, mener Heider at vi kun kan antyde deres tilværelse dersom det ikke finnes noen klar ekstern årsak (Hogg & Vaughan, 2011).

Når vi skal forklare en handling, skilles det altså mellom indre og ytre attribusjon. Ved intern attribusjon vil årsakene til egen og andres atferd tilordnes interne faktorer. Eksempler på dette er personlige egenskaper, evner, personlighet eller motivasjon. Årsaken til atferd tillegges altså personlige karakteristika. Dersom man benytter en ytre attribusjon, vil årsaken til den spesifikke atferden bli tillagt eksterne eller miljømessige faktorer. Dette er gjerne faktorer som ligger utenfor personens kontroll, og eksempler kan være flaks eller oppgavens vanskelighet (Hogg & Vaughan, 2011).

Mennesker ønsker å være ansvarlige for deres suksesser, men ikke for sine nederlag. Dette muliggjøres ved hjelp av attribusjonelle prosesser som forbedrer ens mestringsfølelse. Dersom man har en forventning om å bli suksessfull, og faktisk blir det, vil den innledende forventningen til suksess medføre at man tillegger suksessen til egne ferdigheter. Dersom man mislykkes, vil dette enkelt kunne tilskrives uflaks og resultatet fører til at det er unødvendig å gjøre en revurdering av personlig mestring. Både Cohen (1964), Kelley (1967), og Weiner, Frieze, Kukla, Reed, Rest og Rosenbaum (1971) har alle diskutert tendensen om at mennesker attribuerer ønskelige utfall til interne faktorer, men skylder på eksterne faktorer ved fiaskoer (Langer, 1983, s. 39).

Dersom individer benytter seg av ekstern attribusjon, vil det forventes at de attribuerer både suksess og fiasko til faktorer som er utenfor deres kontroll. Ved å benytte seg av en ekstern orientering, vil individer kunne opprettholde deres selvtillit ved å tilskrive negative utfall til

faktorer som er utenfor deres kontroll. Når vi snakker om personlig ansvar for et utfall, vil forskjellene mellom intern og ekstern attribusjon være større dersom utfallet blir en fiasko enn om det blir en suksess (Davis & Davis).

Det hevdes også at mennesker opplever suksesser som større når de kan attribuere til interne fremfor eksterne faktorer, og det motsatte gjelder dersom utfallet blir en fiasko. Individuer som benytter seg av intern attribusjon ved suksesser, assosieres gjerne med positiv påvirkning. Ved fiaskoer vil denne attribusjonen ha en tendens til å bli assosiert med negative påvirkninger. Påvirkninger nært knyttet til selvfølelse får altså en innflytelse på attribusjonene etter både suksesser og fiaskoer (McFarland & Ross, 1982).

3.4.2 Kelleys kovariasjonsmodell og Weiners attribusjonsteori

Den mest kjente attribusjonsteorien er Kelleys kovariasjonsmodell, og handler om hvilke forhold som blir vektlagt ved årsaksattribusjoner. Det grunnleggende prinsippet er samvariasjonsregelen. Vi årsaksforklarer atferd ved å henvise til faktorer som er tilstedeværende når atferden forekommer, og fraværende når den ikke forekommer. Ifølge Kelley ønsker vi å finne informasjon om attribusjonsprosessens tre hovedkomponenter: Den første er *aktøren* – den personen vi forsøker å forklare atferden til. Den andre komponenten er *objektet*. Dette betegnes som målobjektet for aktørens handling. *Situasjonen* fremgår som den siste av de tre hovedkomponentene, og er sammenhengen som aktørens målrettede handlinger utfolder seg i. Samvariasjonen og innholdet i disse tre komponentene utgjør den samlede årsaksforklaringen (Hogg & Vaughan, 2011).

For å danne et inntrykk av en annen person, forsøker vi å samle inn mest mulig informasjon. Denne kan, ifølge Kelley (1967), deles i tre typer. Det første er graden av *særpreget*, som er høyt dersom aktørens atferd kun blir observert ved én spesifikk hendelse. Særpreget defineres som lavt dersom atferden forekommer ved mange ulike målobjekter. Den neste typen informasjon er *konsistens*, og anses som høy dersom aktørens atferd viser seg i mange ulike situasjoner. Dersom atferden er sterkt varierende mellom situasjoner, defineres konsistensen som lav. Den siste informasjonstypen, *konsensus*, er høy dersom personer handler likt i samme situasjon, og er lav når det motsatte inntreffer.

Ved å se særpreg, konsistens og konsensus i sammenheng med indre og ytre attribusjon, får vi følgende sammenhenger:

1. Aktørens atferd vil tilskrives indre faktorer når:

- a. *Særpreg er lavt*
- b. *Konsistensen er høy*
- c. *Konsensus er lav*

2. Aktørens atferd vil tilskrives ytre faktorer når:

- a. *Særpreg er høyt*
- b. *Konsistensen er lav*
- c. *Konsensus er høy*

Den første sammenheng viser at dersom man tilskriver indre faktorer vil aktørens atferd forekomme ved mange ulike målobjekter, samt at den viser seg i mange ulike situasjoner. Aktøren handler også ulikt fra andre personer som er i samme situasjon.

Den andre sammenheng viser at aktørens atferd vil tilskrives de ytre faktorene i tilfeller der aktørens atferd blir observert i forhold til kun ett målobjekt. Atferden vil være sterkt varierende mellom situasjoner, og aktøren vil handle likt som andre personer i den samme situasjonen (Hogg & Vaughan, 2011).

Weiner (1980) utvidet denne tilskrivningsmodellen til prestasjonsorientert atferd. Etter utført handling vil individer forsøke å bedømme om den var suksessfull eller ikke, og deretter fastslå hvilke faktorer som kan ha forårsaket utfallet. Weiner la frem en hypotese om at tilskrivninger avhenger av tre faktorer: «*locus of control*» - om resultatene er forårsaket av aktøren (indre faktorer) eller situasjonen (ytre faktorer), *stabilitet* – om den interne eller eksterne faktoren stabil, og til slutt *kontrollerbarhet* – om fremtidige oppgaver er under aktørens kontroll. Resultatet av en slik tilskrivningsprosess skaper endringer i et individs selvbilde, som igjen forårsaker endringer i individets atferd. Dette indikerer at menneskers tilskrivning av deres nylige prestasjoner, legger grunnlaget for forventningene til senere prestasjoner (Judge & Kammeyer-Mueller, 2004).

3.4.3 Persepsjon og attribusjon

«*Attribution theory is a theory about how people make causal explanations, about how they answer questions beginning with “why?”*» (Kelley, 1973, s. 107). En attribusjon handler altså om hvordan mennesker forklarer årsakene til egne og andres handlinger. Det er viktig at disse er mest mulig korrekte, da feiltakelser kan føre til alvorlige problemer. Årsaksforklaringen vi velger, kan være bestemmende for hvilke beslutninger vi tar i ulike situasjoner. (Kaufmann & Kaufmann, 1996).

Individer vil ha ulik forståelse for årsakene til handlingene som utføres, og persepsjon kan defineres som «*den prosessen som omfatter vår oppfatning av de fysiske og sosiale omgivelsene med utgangspunkt i våre sanseinntrykk*» (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 157). Et individs persepsjon påvirkes både av erfaringsbestemte, biologiske, affektive, samt behovs- og motivasjonsforankrede tilstander. En særlig bestemmende faktor, vil være sammenhengen vi opplever målobjektet i. Denne konteksten kan være både sosial og fysisk, og persepsjonen er dermed ikke absolutt, men relativ.

Persepsjon kan deles i fire hovedmekanismer: *stimulusreduksjon*, *stimulusseleksjon*, *stimulusorganisering* og *stimulussupplering*. Hver av disse er av betydning for hvordan vi opplever vår omverden. Mekanismene inngår i den fysiske konteksten, men menneskers fysiske stimulusfelt er betydelig innsnevret, og mange stimuli fra omgivelsene registreres ikke av sansene våre. Det er dette som kalles *stimulusreduksjon*. Vårt sanseapparat er først og fremst rettet inn mot å registrere endringer og forskjeller i omgivelsene. Det er vanskelig å vite hvor grensene for hva vi klarer å oppfatte går, og innen psykofysikken er man opptatt av å kartlegge såkalte absolutte terskler. Disse terskelverdiene avgjør området for den sterkeste og svakeste stimuli man klarer å registrere. Da man ikke opplever alle forandringer i fysisk stimulering, kartlegges det også grenseverdier for når man opplever en forskjell i sansepåvirkningen. Dette fordi stimulusforskjellen må komme over en viss størrelse for at den skal bli mulig å registrere. Mye av informasjonsbehandlingen vi gjør daglig, blir til tross for dette registrert av underbevisstheten (Kaufmann & Kaufmann, 1996).

Den andre hovedmekanismen er *stimulusseleksjon*. På grunn av menneskers begrensede kapasitet til å behandle informasjon som ligger innenfor terskelverdiene, er det nødvendig å gjøre en ytterligere utvelgelse i persepsjonen. Hva vi velger å vektlegge, vil avhenge av forhold ved stimulusobjektet. *Stimulusorganisering* går ut på å organisere de perseptuelle

inntrykkene vi opparbeider oss. Ved hjelp av dette, vil man kunne sammenstille elementer i grupperinger og mønstre slik at identifiseringen av objektene blir enklere. Det blir dermed enklere å forholde seg til omgivelsene på en problemløsende og rasjonell måte (Kaufmann & Kaufmann, 1996).

Den siste hovedmekanismen, *stimulussupplering*, går ut på at persepsjonen tillegges informasjon slik at den oppleves mest mulig meningsfull. Konteksten man befinner seg i vil påvirke vår persepsjon av virkeligheten. Jeg har i de foregående avsnittene beskrevet hovedmekanismene i den fysiske konteksten, og jeg vil nå ta for meg de sosiale omgivelsene. Her vil det være snakk om sosial persepsjon (Kaufmann & Kaufmann, 1996).

Attribusjonsteorien har utviklet seg innenfor sosialpsykologien, først og fremst som et middel for å håndtere spørsmål som omhandler sosial persepsjon. Sosiale persepsjoner er menneskers vurderinger og opplevelser av andre mennesker og sosiale situasjoner. Et eksempel kan være en student som stryker på eksamen. Hadde han for lite kunnskap, eller var eksamenen for vanskelig? Slike spørsmål omhandler årsaken til observert atferd, og svaret kan variere fra person til person (Kelley, 1973). Studenten selv har som oftest en annen forklaring på hvorfor utfallet ble slik, enn hva den som har lagt eksamenen har. Denne formen for persepsjon kan deles i to hovedområder: *personpersepsjon* og *attribusjonsmekanismer*. Personpersepsjon handler om hvilke prinsipper som regulerer vårt inntrykk av egne og andre menneskers kvaliteter og egenskaper. Attribusjonsmekanismene beskriver vår forståelse av årsakene til at andre mennesker handler slik de gjør.

Ideelt sett ønsker man å oppfatte andre mennesker på en mest mulig korrekt måte, men grunnprinsippene for persepsjon kan også gi grunnlag for systematiske skjevheter i form av såkalte «bias». Et eksempel på dette er «*halo-effekten*», som innebærer at vår generelle oppfatning av en person vil kunne fordreie vår oppfatning på systematiske måter. Dette fører gjerne til at vi overser trekk ved personen som ikke er passende i forhold til vår skjematisk oppfatning. En slik oppfatning kan knyttes opp mot stimulusseleksjon og stimulusreduksjon. Halo-effekten kan også virke negativt, slik at positiv atferd blir oversett og at det kun fokuseres på personens negative atferd (Kaufmann & Kaufmann, 1996).

Et annet eksempel er *førsteinntrykkseffekten*. Det er ofte slik at de første inntrykkene vi får av en person har større effekt på vår persepsjon av denne personen enn de etterfølgende inntrykkene. Kaufmann og Kaufmann (1996) trekker frem tre forhold det er spesielt viktig å være klar over:

1. «Førsteinntrykk har en relativt sterkere effekt enn senere inntrykk fordi førsteinntrykkene utløser et skjema.
2. Korrigering av skjema krever nyanseringer som bygger på relativt komplekse kognitive prosesser, som igjen krever plass i informasjonsbehandlingssystemet vårt.
3. Det er individuelle forskjeller i stereotypiseringstilbøyelighet.» (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 172)

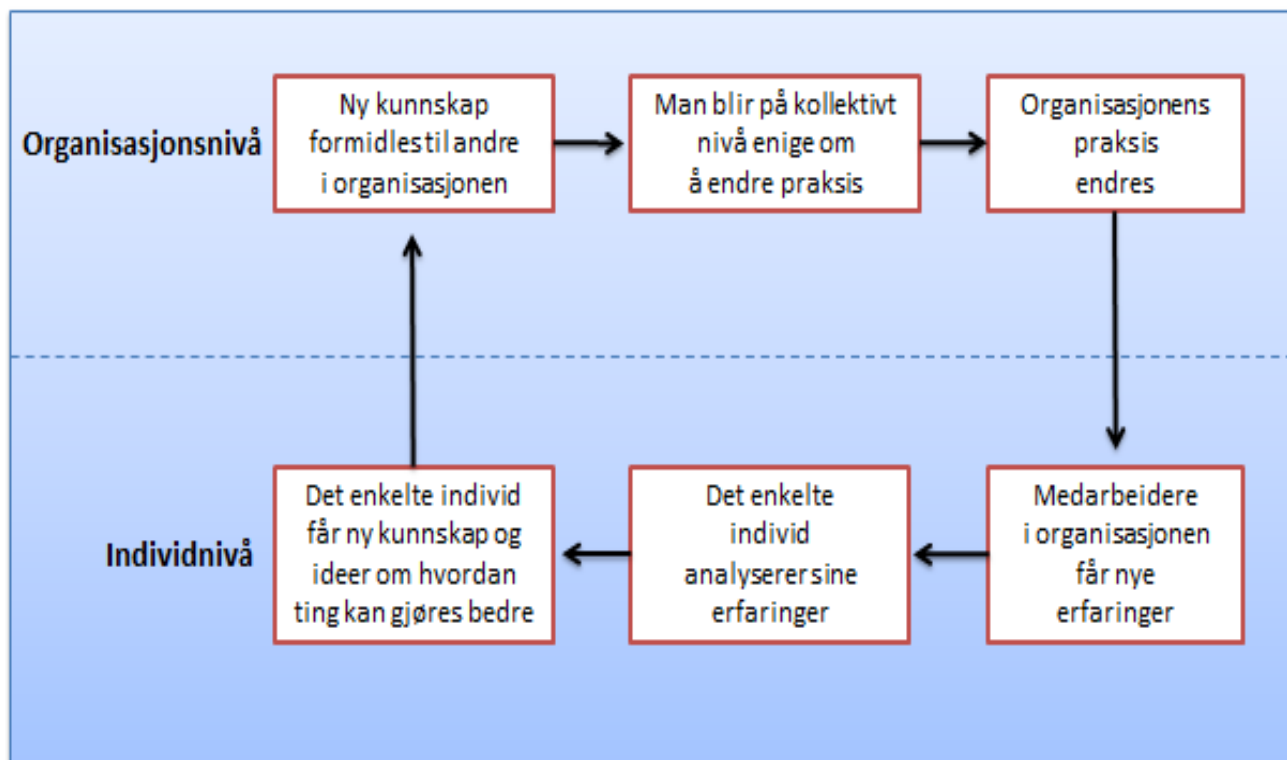
Ut fra disse tre forholdene ser vi at man automatisk trekker slutninger som angår personens kvaliteter og egenskaper. Førsteinntrykket av en person vil som regel alltid ligge til grunn ved senere vurderinger, og det vil dermed bli vanskelig å korrigere oppfatningen vi har.

3.5 ORGANISATORISK LÆRING

Interessen for organisatorisk læring har eksplodert de siste tiårene, og bakgrunnen for dette er endringer i organisasjoners rammebetingelser. Tidligere virket organisasjonene innenfor relativt forutsigbare og stabile omgivelser, men i dag er virkeligheten en helt annen. Nå må de mestre konkurransesituasjoner som er stadig sterkere, og enkeltprodukter har en kortere utviklingsyklus enn tidligere. Det stilles større krav til organisasjonene på grunn av globalisering og internasjonalisering av markeder, samt den raske utviklingen innen informasjonsteknologien. For å overleve i dagens konkurransemarked må organisasjonene være innovative, og mestre raske omstillinger. I stadig større grad blir moderne organisasjoner tvunget til å kunne tilpasse seg raskt endrede forhold, og de må utvise stor evne til å motta informasjon fra omverdenen. Dette må så omsettes i nye produkter, tjenester eller produksjonsmåter (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Læring forbindes gjerne med enkeltindivider som har utviklet nye ferdigheter, eller tilegnet seg ny kunnskap. I organisasjoner vil læringsbegrepet bestå av en kombinasjon av å tilegne seg ny kunnskap, og deretter endre atferd. Læring kan dermed bli sett på som en prosess der «mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 353). I organisasjoner vil læring finne sted når man registrerer *stimuli*, foretar en *problemanalyse*, utvikler ulike *tiltak* for å kunne løse problemet, og at de til slutt *iverksetter* ulike tiltak som kan bidra til og faktisk løse problemet som har oppstått.

Sammenhengen mellom læring på individ- og organisasjonsnivå kan illustreres gjennom læringssirkelen som vist nedenfor:



Figur 2: Lærings sirkel - sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå

For at organisatorisk læring skal finne sted må det, ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013), foreligge tre forutsetninger: 1) Noen i organisasjonen må erfare noe som er av relevans for virksomheten. Læring i organisasjoner starter med at individer reflekterer over det de erfarer, og den organisatoriske læringen baserer seg dermed på hvorvidt individene er i stand til å lære. 2) Det enkeltmennesker lærer, må bli spredt til andre i organisasjonen. Slik fremmes kollektiv læring. På organisasjonsnivå må læringsprosessene omfatte de aktiviteter som bidrar til kunnskapsoverføring og utveksling av erfaringer mellom ansatte. 3) Den kollektive kunnskapen må omsettes til kollektiv atferd blant organisasjonens medlemmer. Det vesentlige her vil være å sette kunnskapen ut i livet, slik at alle individene i organisasjonen blir oppmerksomme på hva som bør gjøres (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 354).

Intern kommunikasjon er derfor en nøkkelbetingelse for at læring i organisasjoner skal kunne finne sted. Kunnskapen om hva som må gjøres, må settes ut i livet av de som besitter den.

Det forutsettes at læring på individnivå spres til de andre som befinner seg i organisasjonen, og at det da på kollektivt nivå utvikles tiltak som kan løse det eventuelle problemet. Neste steg i prosessen blir å iverksette disse tiltakene. Det er dette som danner den *organisatoriske læringssirkelen*. Individene i organisasjonen vurderer hvor gode eller dårlige løsningene er, for så og eventuelt å starte en ny læringssirkel for å oppnå en ytterligere forbedring av situasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dersom læring på individnivå ikke blir videreført til organisasjonsnivå, vil det ikke foreligge læring i organisasjonen som helhet. Organisasjonen vil dermed ikke klare å utnytte denne kunnskapen, og læringssirkelen blir brutt. Det som er vesentlig for læring på det kollektive nivået, er at kunnskap opparbeidet på individnivå videreformidles til resten av organisasjonen.

Grunnen til at jeg valgte å benytte meg av den organisatoriske læringssirkelen i denne oppgaven, er for å undersøke hvilke effekter ulike individers årsaksforklaringer kan ha på den kollektive læringsprosessen i organisasjoner. Som forklart tidligere, vil denne prosessen kun forekomme dersom kunnskap erfart på individnivå blir spredt videre til organisasjonens andre medlemmer. Ifølge attribusjonsteorien vil individer i stor grad ønske å ta æren for sine suksesser, og utgangspunktet for at erfaring på individnivå blir videreført til resten av organisasjonen vil i slike tilfeller være bra. Dersom utfallet viser seg å være en fiasko, kan læringsprosessen stå overfor utfordringer. Her vil individene i stor grad benytte seg av en ekstern attribusjon, og vil dermed forsøke å legge skylden over på utenforstående faktorer. Dette kan føre til problemer for organisasjonens kollektive læringsprosess, da læring på individnivå med stor sannsynlighet ikke blir videreført til organisasjonens kollektive nivå. Organisasjonen vil dermed ikke kunne lære noe av feilen, og risikere at det samme skjer gjentatte ganger.

4 FORSKNINGSDESIGN, METODE OG GJENNOMFØRING

4.1 Hva er metode, og hvorfor er det viktig?

Metode er en fremgangsmåte for innsamling av empiri, og kan fungere som et hjelpemiddel for å forstå virkeligheten. Det finnes stor uenighet om hva virkeligheten er, og hvordan vi egentlig kan vite noe om den. Et spørsmål som reises er hvordan vi burde gå frem for å samle inn relevant informasjon, slik at vi oppnår en best mulig tilnærming av virkeligheten. Det er derfor viktig å skille mellom virkelighet, sannhet og kunnskap. Disse kan kartlegges ved hjelp av de tre begrepene; *ontologi*, *epistemologi* og *metode* (Jacobsen, 2005).

Ontologi betegnes som «*læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut*» (Jacobsen, 2005, s. 24). Problemet som oppstår omhandler vanskeligheten ved å komme frem til en felles forståelse av hvordan verden faktisk ser ut. Videre vil *epistemologi* omtales som «*læren om kunnskap*» (Jacobsen, 2005, s. 26), og hvordan vi kan vite noe om virkeligheten. Det siste begrepet er *metode*. Gjennom metoden skal det angis ulike fremgangsmåtene som kan benyttes for å kartlegge virkeligheten. Noen av de største uenighetene er om man skal benytte seg av en induktiv eller deduktiv datainnsamling, om man har et holistisk eller individualistisk bilde av virkeligheten, om man burde ha nærhet eller en viss distanse i forhold til det man undersøker, og om innsamlingen av data skal skje ved hjelp av ord eller tall (Jacobsen, 2005).

Rent strategiske skilles det mellom en *induktiv* og *deduktiv* metodetilnærming. I den induktive strategien vil forskeren gå fra empiri til teori, og teorier vil i hovedsak dannes ut fra det som har blitt observert. En deduktiv tilnærming vil gå i motsatt retning, altså fra teori til empiri. Man skaper forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for deretter å innsamle empiri. I stor grad søkes det kun etter informasjon som anses som relevant, og informasjonstilgangen blir dermed begrenset. Det som skiller de to strategiene mest fra hverandre er hvor åpne de er for ny informasjon. Den kvantitative metoden baserer seg på at informasjonen som skal innsamles er kategorisert av forskeren på forhånd, og er dermed en relativt lukket tilnærming. På den andre siden vil de kvalitative metodene være mer åpne for ny informasjon. Bruken av slike metoder henger dermed oftere sammen med de mer induktive tilnærmingene. Åpenhet kan anses som et praktisk problem, og tilnærmingen til datainnsamling bør derfor tilpasses etter hvor stort behovet for åpenhet i undersøkelsen er (Jacobsen, 2005).

Det neste metodiske problemet er om man har et *holistisk* eller *individualistisk* bilde av virkeligheten. I den individualistiske tilnærmingen vil den viktigste datakilden være enkeltmennesket, gjennom hva de gjør eller sier. En tilnærming av denne typen har gitt opphav til to undersøkelsesopplegg: store utvalgsundersøkelser og kontrollerte eksperimenter. En holistisk tilnærming vil på sin side understreke at man må forstå fenomener som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og konteksten de inngår i (Jacobsen, 2005).

Den tredje uenigheten er *distanse* versus *nærhet* i forhold til forskningsobjektet. Vektlegging av nærhet er ofte et viktig element innen kvalitative metoder, mens de kvantitative metodene har blitt kritisert for å skape unødvendig stor avstand mellom undersøker og det som skal undersøkes. Nærhet er nødvendig for å kunne forstå virkeligheten til den man undersøker, og man trenger avstand for å kunne klare å sette denne oppfatningen inn i et perspektiv (Jacobsen, 2005).

Det siste som diskuteres er om man skal innhente informasjon ved hjelp av *tall* eller *ord*. De ulike formene for informasjonsinnhenting gir både viktig og riktig informasjon, men den vil være av ulik type og innhold. Ingen form for metode vil kunne måle noe annet enn menneskers fortolkning av verden, og deres handlinger (Jacobsen, 2005).

4.2 Valg av metode

For å undersøke om det finnes noen sammenhenger mellom kontroll-illusjon, risikovillighet og hvordan suksess og fiasko forklares, har jeg valgt å benytte meg av en kvantitativ og eksperimentell vignetttilnærming. Respondentene vil først presenteres for et fiktivt case som beskriver en tenkt situasjon, deretter får de utlevert et spørreskjema der de skal ta stilling til ulike påstander. Ved valg av metode har de viktigste uenighetene i metoddebatten blitt tatt i betraktning, og jeg vil i de neste avsnittene begrunne valget mitt.

Metoden jeg har valgt gjenspeiler en deduktiv tilnærming. Dette er fordi jeg i forkant av undersøkelsen har valgt ut relevant teori, for så å samle inn empiri ved hjelp av vignetter og etterfølgende spørreundersøkelse. Dette legger automatisk noen begrensninger på hvilken informasjon jeg leter etter, da det i stor grad kun søkes etter informasjon som er relevant for undersøkelsen.

I tillegg vil metodevalget falle inn under den individualistiske tilnærmingen. Den viktigste datakilden i oppgaven vil være enkeltmennesket og deres meninger, og dette har jeg målt ved hjelp av utsendelse av spørreskjema til et stort kvantum. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge om det finnes noen fellestrekk mellom respondentene. Bruken av eksperimentell vignetttilnærming vil tillate meg å presentere de utvalgte respondentene for en kunstig setting, og på grunnlag av dette får jeg muligheten til å teste deres reaksjoner.

Det at jeg har valgt å benytte meg av en kvantitativ og eksperimentell vignetttilnærming med etterfølgende spørreundersøkelse, har ført til at jeg har skapt en viss avstand mellom meg og mine respondenter. Som vi ser ut fra diskusjonen over vil det være fordelmessig å klare å kombinere både nærhet og avstand for å oppnå det beste resultatet. Ved hjelp av avstanden vil man i stor grad kunne unngå at svarene blir preget av personlige meninger fra forskers side. Dersom vi skal ta nærheten i betraktning, vil dette kunne oppnås som følge av at det er forsker som legger føringen for utforming av vignettene og spørsmålene som er formulert i undersøkelsen.

Ved å benytte meg av en kombinasjon av vignettstudier og tradisjonelle spørreundersøkelser, vil jeg kunne undersøke respondenters holdninger, tro og dømmekraft overfor et gitt fenomen. Vignettstudier kombinerer ideer fra klassiske eksperimenter og undersøkelsesmetodikk for å balansere de ulike tilnærmingenes svakheter. Tradisjonelle spørreundersøkelser viser høy ekstern validitet, men på den andre siden er den interne validiteten lav. For de eksperimentelle forskningsdesignene vil det i deres tilfelle være motsatt. De viser lav ekstern validitet, og høy intern validitet. Vignettstudiene forsøker derfor å overkomme disse begrensningene ved å foreta en kombinasjon av disse (Atzmüller & Steiner, 2010).

En vignett kan defineres som: «*A short, carefully constructed description of a person, object, or situation, representing a systematic combination of characteristics*» (Atzmüller & Steiner, 2010, s. 128). Vignettstudier er altså korte beskrivelser av situasjoner eller personer, som utarbeides av forskeren i forbindelse med undersøkelsen. Respondentene må først forholde seg til de gitte vignettene, og deretter til et spørreskjema. Vignettene krever ikke nødvendigvis at respondentene har kunnskap om temaet som studeres, og kan dermed benyttes for å fremprovosere respondentenes genererte meninger. De kan også konstrueres ut fra urealistiske hendelser for å skape en forståelse av hvordan individer kan oppføre seg ved ulike situasjoner. Dersom respondentene skal anta at de innehar rollen til en vignettkarakter, i stedet for å svare på spørsmålene ut fra egne meninger, vil vignettene kunne bidra til å redusere feilaktige svar.

Vignetteknikken kan dermed øke kvaliteten på dataene ved å redusere innflytelsen av sosialt aksepterte svar. Den situasjonsbestemte konteksten i vignettene tillater respondentene å svare innenfor den spesifikke situasjonen som blir presentert for dem (Hughes & Huby, 2002).

4.2.1 Eksperimentelt forskningsdesign

Når man ønsker å trekke slutninger om kausalitet, vil det være hensiktsmessig å benytte seg av et eksperimentelt forskningsdesign. Et slikt forskningsdesign muliggjør for aktiv manipulering av en eller flere uavhengige variabler, der man undersøker hvilke virkninger denne manipulasjonen har på den avhengige variabelen. Velutformede eksperimenter kan minimere eller eliminere faktorer som ikke er identifisert som kausale, samt at de tillater en inkludering av de antatte teoretiske årsakene til det spesifikke fenomenet (Sell & Webster, 2007).

I et slikt forskningsopplegg er det vanlig å operere med to grupper av enheter. Den ene er en eksperimentgruppe som blir utsatt for en årsaksfaktor eller en manipulasjon, mens den andre er en kontrollgruppe der denne faktoren blir utelatt. Fordelingen av enheter til disse to gruppene foregår ved randomisering. Respondenter fra samme populasjon vil ved en tilfeldighet utsettes for ulike manipulerede og eksperimentelle forhold. Dette gjøres for å sikre at det ikke eksisterer noen systematiske eller ukontrollerte forskjeller mellom gruppene når eksperimentet starter. Dersom slike forskjeller eksisterer, kan dette påvirke effektene som blir målt. Randomiseringen sikrer også at de to gruppene blir sammenlignbare. Slik kan effekten av en faktor bli målt, og forskeren kan dermed avdekke effekten av den aktive manipulasjonen av forholdet som eksisterer i eksperimentgruppen (Sell & Webster, 2007).

En av de største fordelene ved å benytte seg av eksperimentelle forskningsdesign er at man kan skape kunstige settinger. Denne kunstigheten bidrar til at man kan gjennomføre undersøkelser i settinger det ellers hadde vært vanskelig, og gjerne umulig å undersøke. Siden eksperimentene er kontrollerte og kunstige, gir dette en mulighet til sammenligning på tvers av settinger. Det finnes også begrensninger ved denne typen forskningsdesign. De kunstige situasjonene som skapes kan også bidra til feilaktige konklusjoner, og situasjoner som ikke er relevante i virkeligheten (Sell & Webster, 2007).

4.2.2 Vignettstudier

En kvantitativ vignettstudie inneholder to komponenter: vignett-eksperimentet og den etterfølgende spørreundersøkelsen. Hovedelementet i studien er vignett-eksperimentet, og spørreundersøkelsen benyttes som en supplerende måling av ytterligere egenskaper ved respondentene (Atzmüller & Steiner, 2010).

En vignett er en grundig og kort konstruert beskrivelse av en situasjon, person eller et objekt, som representerer en systematisk kombinasjon av karakteristikk. Respondentene blir konfrontert med ulike vignetter, for å fremprovosere deres holdninger, tro, kunnskap, bedømminger eller intendert atferd i forhold til de ulike scenarier som blir presentert. Formålet med en vignettstudie er å identifisere og vurdere viktigheten av vignettfaktorene som kausalt påvirker individuell respons overfor de kontekstuelle, men hypotetiske vignettsettingene (Atzmüller & Steiner, 2010).

Dersom man sammenligner med tradisjonelle spørreundersøkelser, vil det spesielle designet til vignetter muliggjøre for en simultan presentasjon av flere forklarende og kontekstuelle faktorer. Med dette kan man presentere mer realistiske scenarier for respondentene. Den eksperimentelle variasjonen av vignettfaktorene tillater estimering av kontekststahengige effekter av forklarende vignettfaktorer. Vignettstudier blir dermed et kraftfullt verktøy i kausale undersøkelser av respondenters bedømminger. Avhengig av forskningsspørsmålet, kan vignetter presenteres i ulike former. De kan bli presentert som tekst, dialog, tegneserie, lyd, bilder eller videoer. Siden presentasjonen påvirker individuelle bedømminger, må presentasjonen være nøye vurdert og systematisk kontrollert innenfor en eksperimentell setting (Atzmüller & Steiner, 2010).

Det skilles mellom tre ulike typer av vignetteksperimenter. Den første er «*innenfor emnet design*». Her vil hver enkelt respondent bedømme det samme settet av vignetter. Vignettsettet kan enten representere den totale vignettpopulasjonen, eller en undergruppe av en større vignettpopulasjon. Den andre typen er «*blandet design*», og ulike respondentgrupper mottar forskjellige sett av vignetter. Respondenter innenfor samme gruppe vil derimot bedømme samme sett av vignetter. I den siste typen, «*mellom emne design*», vil hver av respondentene kun bedømme én enkelt vignett. Disse er ganske sjeldne, fordi alvorlige målingsproblemer oppstår på grunn av ulike vignettkontekster (Atzmüller & Steiner, 2010).

Min studie vil være en blanding av typen «*innenfor emnet design*» og «*blandet design*». Grunnen til dette er fordi respondentene blir presentert for samme hovedcase, men deles i to ulike grupper for utfallscaset – vellykket eller mislykket kampanje.

4.3 Konstruksjon av vignettene

Når man skal gjennomføre en vignettstudie vil konstruksjonen av vignettene være svært viktig, for å forsikre seg om at man får frem det essensielle i undersøkelsen. Det at settingene er fiktive og hypotetiske, understreker viktigheten av at konstruksjonen bør være grundig gjennomtenkt. Et viktig moment ved vignettene er at respondentene oppfatter dem som mest mulig realistiske, og de må derfor tilpasses til respondentgruppen. Det viktigste i konstruksjonen av vignettene har vært selve ordlyden, og hvordan jeg har fått frem mitt poeng ved hjelp av ulike formuleringer og vektlegginger.

Bakgrunnen for valg av kontekst baserte seg på at settingen skulle være enkel å sette seg inn i. Da de fleste i målgruppen mest sannsynlig har vært involvert på en arbeidsplass i løpet av livet, ville den tenkte situasjonen kunne appellere til dem. Selve konteksten for caset er en blomsterbutikk, som for tiden er i en nedgangsperiode. Respondentene innehar rollen som daglig leder, og blir bedt om å ta stilling til sannsynligheten for å gjennomføre en kampanje – et tiltak ment for å øke butikkens omsetning. Grunnen til at jeg valgte denne konteksten baserer seg både på min erfaring fra blomsterbransjen, og det faktum at økonomisk nedgang i bedrifter er velkjente scenarier. Settingen i caset kan derfor antas å være gjenkjennelig for respondentene, slik at de kan fremme egne meninger omkring situasjonen, selv om de ikke har erfaring fra akkurat denne bransjen.

Første del av vignettstudien baserer seg på et hovedcase som måler individers kontrollillusjon og risikovillighet. Her beskrives butikkens nåværende status, og det blir gitt en gjennomgang av de ansatte og deres erfaringer, holdninger og personlighet. Respondentene innehar rollen som daglig leder, og blir bedt om å ta stilling til hvor stor sannsynligheten er for å gjennomføre en grundig beskrevet kampanje. Ved hjelp av dette prosenttallet vil jeg kunne vurdere hver enkelt respondents grad av risikovillighet og illusjon av kontroll.

I konstruksjonen av vignetten fokuserte jeg på å formulere meg på en måte som forsterket respondentenes følelse av og faktisk være daglig leder av Sofies Blomster. I følge kontroll-

illusjonen vil en aktiv involvering føre til at man lettere attribuerer utfallet til seg selv, og illusjonen av kontroll vil dermed økes. For å forsterke dette, valgte jeg å formulere tilleggsinformasjon om at daglig leder reiste til Thailand i forkant av kampanjen. Grunnen til at han/hun gjorde dette, var for å kunne gjennomføre en grundigere research av de ulike orkidétypene som finnes på markedet. Ved slike formuleringer fikk jeg frem at daglig leder har lagt ned god innsats i kampanjen. Jeg valgte også å vektlegge prisforskjellen på kampanjeproduktet i forhold til de vanlige orkidétypene, for å få frem et av risikoaspektene ved kampanjen. Det at jeg valgte å inkludere butikkens ansatte i beslutningsprosessen, var ment som et bidrag for å understreke viktigheten av de ansattes påvirkningskraft for gjennomføring av kampanjen. De ansatte ble tilegnet ulike egenskaper og personligheter for å oppnå en troverdig utfordring overfor daglig leder. Den ønskede effekten av dette var å unngå at respondentene ble trukket i en bestemt retning. Det overordnede målet var at vignetten skulle vise både fordeler og ulemper ved å gjennomføre kampanjen.

I del to av vignettstudien ble respondentene introdusert for ett av to utfallscase – at kampanjen enten ble vellykket eller mislykket. Utvelgelsen mellom disse var tilfeldig. De to utfallscasene måler grad av indre og ytre attribusjon hos respondentene, altså hvilke faktorer som vektlegges ved attribusjon av utfallet til hendelsen. I begge utfallscasene tok jeg for meg tre forklaringsfaktorer, og respondentene skulle vurdere i hvilken grad de mente de ulike faktorene bidro til om kampanjen ble vellykket eller mislykket. De tre forklaringsfaktorene skulle graderes slik at de til sammen ble 100 %, og disse er som følger:

Vellykket kampanje:

1. *«Kampanjen din var en god idé, og har bidratt til økt omsetning.»*
2. *«De ansattes innsats var stor, og har bidratt til økt omsetning.»*
3. *«Konkurransesituasjonen har bidratt til økt omsetning.»*

Mislykket kampanje:

1. *«Kampanjen din var en dårlig idé, og har bidratt til nedgang i omsetningen.»*
2. *«De ansattes innsats var dårlig, og har bidratt til nedgang i omsetningen.»*
3. *«Konkurransesituasjonen har bidratt til nedgang i omsetningen.»*

Ved hjelp av den prosentvise fordelingen kan jeg se hvordan de ulike respondentene attribuerer utfallet av kampanjen. Dersom utfallet blir suksessfullt, vil de da ta all æren selv eller mener de at de ansattes innsats og konkurransesituasjonen også har spilt en rolle? Og hvis det viser seg at kampanjen var en fiasko, vil de da kun legge skylden på de ansatte og konkurransesituasjonen eller gir de seg selv også noe av skylden?

Som i del én av vignetten, var det også viktig å ta hensyn til ordlyden i de to utfallsvignettene. Her har hovedfokuset vært å tydeliggjøre de tre forklaringsfaktorene. I det vellykkede utfallscaset la jeg vekt på at både kampanjen som helhet var en suksess, de ansattes innsats var god og konkurransesituasjonen ble utjevnet. I det mislykkede utfallscaset ble det fremlagt at selve kampanjen var en fiasko, de ansattes innsats var dårlig, og konkurransesituasjonen ble forverret. De ansatte ble tildelt ulike årsaksforklaringer for hvorfor kampanjen gikk som den gjorde. I det mislykkede caset skyldte de ansatte kun på daglig leder, mens det i vellykket case var en splittelse mellom de ansattes meninger.

Ved formuleringen av vignettene har jeg vært oppmerksom på at ordlyden verken må være for positivt eller negativt ladet i forhold til om man burde gjennomføre kampanjen eller ikke. Det samme gjelder i forhold til de tre forklaringsfaktorene. Det viktige her var og ikke gjøre én eller flere av faktorene for sterke i forhold til de andre. Dersom noen av dem skilte seg markant ut, kunne dette påvirket resultatene av undersøkelsen. Dette kan igjen knyttes opp mot det Tversky & Kahneman (1981) betegner som «*framing*» (Fagley & Miller, 1987).

På de neste sidene vil det bli en presentasjon av både hovedvignett, og de to utfallsvignettene.

4.3.1 Hovedvignett

Case:

Tenk deg at du er daglig leder ved Sofies Blomster, en veletablert blomsterbutikk i hjertet av Kristiansand sentrum. Butikken har de siste årene hatt en nedgang i omsetningen som følge av hard konkurranse fra større gartnerier og hagesentre i nærområdet.

Du har i lang tid tenkt over ulike tiltak som kan bidra til å sette butikken tilbake på kartet, og kommet frem til at du ønsker å sette i gang en orkidékampanje. I anledning kampanjen reiste du ned til en av de største orkidéplantasjene i Thailand, for en grundigere research av de ulike orkidétypene som finnes. Informasjonen du innhentet var blant annet angående pris, leveringstid, popularitet og kvalitet på de ulike typene.

Du har i ettertid holdt løpende kontakt med eieren av orkidéplantasjen i Thailand, og etter grundig undersøkelse av ulike alternativer har du kommet frem til at du vil bestille noen partier med orkideen ved navn Vanda. Denne nydelige, men relativt dyre orkidétypen, skiller seg markant ut fra den vanligste typen, phalaenopsis, som selges i enhver forretning, inkludert Sofies Blomster. Prisen på Vanda-orkideen, inkludert vase, er 500 kroner, mens orkideene du vanligvis har inne ligger på rundt 200 kroner. Differansen mellom kampanjeproduktet og de ordinære produktene blir dermed relativt høy. Du vet at det kan være risikabelt å bestille inn produkter i slike prisklasser, så du velger å legge inn en bestilling på Phalaenopsis i tillegg. Det å sette i gang en slik kampanje, kan bidra til at Sofies Blomster skiller seg ut fra de nærliggende blomsterhandlerne, og dermed tiltrekker seg flere kunder. Men på den andre siden er du også bekymret for at den høye prisen på Vanda-orkideene kan føre til at Sofies Blomster blir stemplet som en dyr butikk, når dere i utgangspunktet ikke er det.

For å finne ut om et slikt produkt kunne vært av interesse hos kundene, har du spurt et tilfeldig utvalg om de hadde ønsket å kjøpt et slikt produkt dersom butikken tok inn et parti. Responsen har generelt sett vært god, men enkelte kunder syntes at det var litt dyrt og ville heller kjøpt den vanlige typen.

Fra tidligere arbeidsforhold har du hatt god erfaring med å bestille inn litt dyrere produkter som en del av markedsføringen, men du ønsker å høre de ansattes meninger før du går til innkjøp av orkideene.

Butikken har seks ansatte med ulik arbeidserfaring. I tillegg til deg selv, er også Helga og Inger utdannede blomsterdekoratører med lang erfaring og fulltidsansatte ved butikken. De resterende tre, Thea, Kari og Else, er studenter og arbeider ved siden av studiene. Du ønsker dermed et møte med alle de ansatte, slik at du kan sette i gang kampanjen så fort som mulig.

Umiddelbart stiller Helga seg skeptisk til forslaget. Hun har tidligere hatt erfaringer med kampanjer av denne typen, og har erfart at nøkkelen til suksess i slike kampanjer er at varen er tiltrekkende og at butikken har den rette kundekretsen. Butikken hun arbeidet i da, som var på omtrent samme størrelse som Sofies Blomster, opplevde misnøye fra kundene på grunn av den høyere prisen, og de merket nedgang i det generelle salget da mange av de faste kundene heller handlet hos de billigere konkurrentene. Kampanjevaren hadde ikke vært tiltrekkende nok til at kundene mente den var verdt prisen. På grunn av dårlig planlegging hadde deres butikk dermed tapt penger på dette, da de satt igjen med mye svinn på grunn av det dårlige salget. I tillegg til dette hadde butikken fått et dårlig rykte på seg, og blitt stemplet for å være dyre. Hun frarådet dermed daglig leder å gjennomføre kampanjen.

Inga er kjent for å kun gjøre det som minimalt forventes av henne, og som forventet hadde hun ingen stor formening om kampanjen. De tre studentene, Thea, Kari og Else, syntes imidlertid at kampanjen virket spennende, og at dette kunne være en god måte å trekke til seg kunder på. Ingen av dem hadde tidligere erfaringer med dette, men stilte seg positive til kampanjen.

Ut fra møtet med de ansatte, ser du at gjennomføringen av kampanjen fører med seg en viss risiko. Faktorer som vil kunne spille inn på om kampanjen lykkes eller ikke er blant annet de ansattes medvirkning – det er jo de som står for salget, og om man har riktig type kundekrets. I tillegg til dette kommer de generelle risikomomentene omkring selve kampanjeproduktet; pris, utseende, og risikoen for skade under frakt.

4.3.2 Utfallsvignett – Vellykket kampanje

Uavhengig av hvilket svar du gav på forrige spørsmål, tenk deg at du valgte å gjennomføre kampanjen og at den ble vellykket.

Kort tid etter at kampanjen ble gjennomført har du, som daglig leder, gjennomgått omsetningen for denne perioden. Tallene viser økning både i kundestrømmen og omsetningen generelt.

De ansatte har gjort en formidabel innsats, og fokusert på å selge kampanjeproduktet.

Kampanjen har ført til at konkurransen mellom Sofies Blomster og de nærliggende konkurrentene har blitt jevnet ut, og butikken har igjen blitt satt på kartet.

Kundestrømmen har gjennom hele kampanjeperioden vært høyere enn vanlig, og en av grunnene til dette kan være at det mot normalt ikke har blitt gjennomført lignende kampanjer fra konkurrentene. Sofies Blomster har derfor med suksess klart å vinne gode andeler av markedet.

Helga, som i utgangspunktet var meget negativ til kampanjen, mente at det bare var flaks at konkurrentene ikke gjennomførte kampanjer i samme periode som Sofies Blomster. Inga hang seg også på denne tankegangen, og mente det bare var flaks at kampanjen ble såpass vellykket. Selv om Inga vanligvis ikke bidrar stort til salget, så har til og med hun gjort en god innsats under kampanjen til tross for hennes negativitet.

4.3.3 Utfallsvignett – Mislykket kampanje

Uavhengig av hvilket svar du gav på forrige spørsmål, tenk deg at du valgte å gjennomføre kampanjen og at den ble mislykket.

Kort tid etter at kampanjen ble gjennomført har du, som daglig leder, gjennomgått omsetningen for denne perioden. Tallene viser nedgang både i kundestrømmen og omsetningen generelt.

Helgas negativitet til kampanjen smittet over på de andre, noe som medførte at den ble et stort ork i deres øyne. De ansattes innsats har vært dårlig, og det har kommet inn flere klager på prisen på Vanda-orkideene. Dette har ført til at Sofies Blomster har blitt stemplet som en dyr butikk – et image du i forkant av kampanjen fryktet. Konkurransesituasjonen har dermed blitt forverret.

Bare noen dager ut i kampanjen, satt en av konkurrentene i gang med en identisk kampanje.

På grunn av deres mulighet til å bestille inn et større kvantum, hadde de fått en lavere innpris enn Sofies Blomster. Dette resulterte i at de kunne selge Vanda-orkideene til hele 200 kroner billigere.

I etterkant av kampanjen sitter butikken igjen med et stort kvantum av Vanda-orkideer som ikke har blitt solgt, og du har derfor måttet kaste flere av dem. Dette har ført til at tapet har blitt større enn forventet.

Helgas første kommentar etter hun hørte hvordan kampanjen hadde gått var: «Hva var det jeg sa?

Det var akkurat dette jeg advarte deg mot!». Hun mente du burde satt ned prisen på Vanda-orkideene tidlig i kampanjen, for å kunne matche konkurrentens tilbud. Dette kunne bidratt til å minske tapet til butikken. De andre ansatte var også enige i dette, og mente at du som daglig leder burde visst bedre.

Selv om de ansatte ikke har bidratt stort til å øke salget, mener de at det i bunn og grunn er du som daglig leder som må ta på deg skylda for det store tapet.

De tre deltidsansatte, Thea, Kari og Else, mente at kampanjen var en god bidragsyter i forhold til økningen i omsetningen, og at en avgjørende faktor for kampanjens suksess var det faktum at ingen andre konkurrenter gjennomførte kampanjer i denne perioden.

4.4 Valg av enheter

Det finnes flere fordeler ved å benytte seg av en kvantitativ metodetilnærming. En av dem er at vi kan undersøke mange enheter samtidig. Den teoretiske populasjonen betegnes som de respondentene vi er interessert i å undersøke, og disse skal være like i hele populasjonen. I tilfeller der man ikke har mulighet til å undersøke alle enhetene, må det gjøres et utvalg. Utfordringen i slike tilfeller blir å sikre at utvalget blir representativt. Det vi ønsker å oppnå er et speilbilde av alle enhetene, og målet er å kunne generalisere fra utvalg til populasjon. For å kunne oppnå dette, må man sikre seg at det ikke er enkelte grupper som faller fra og bidrar til skjevheter i utvalget (Jacobsen, 2005).

Noen sentrale spørsmål angående hvilke enheter vi ønsker å uttale oss om er om vi har én eller flere målgrupper, hva som kjennetegner populasjonen, og hva slags nivå enhetene er på. Dersom man gjennomfører en analyse av målgruppen, kan dette gi svar på hvilke datainnsamlingsmetoder som er passende for undersøkelsen som skal gjennomføres. Målgrupper vil kunne skilles fra hverandre med hensyn til både hvilken vilje og hvilke muligheter de har til å fylle ut spørreskjemaer. Det er vanlig å skille dem langs to dimensjoner; hvor relevant undersøkelsens problemstilling er for medlemmene, og hvor trent de er i forhold til å svare på spørreskjema. Det er også viktig å spesifisere hvilket nivå enhetene er på. Dersom enhetene tenkes som enkeltindivider er det snakk om absolutte enheter, men man kan også tenke seg at enhetene eksisterer på et kollektivt nivå – altså at enhetene består av flere individer og ikke bare enkeltindivider (Jacobsen, 2005).

Siden caset beskriver en situasjon som man enkelt kan sette seg inn i, har valg av respondenter vært relativt åpent. Jeg har dermed valgt å dele undersøkelsen via Facebook, og til studenter ved Universitetet i Agder via studentmail.

4.5 Gjennomføring av undersøkelsen

I denne oppgaven skal jeg, som nevnt tidligere, benytte meg av en kombinasjon av vignettstudier og tradisjonelle spørreundersøkelser. Respondentene vil først bli presentert for et fiktivt case, en lokal blomsterbutikk ved navn Sofies Blomster som har hatt nedgang i omsetningen grunnet hard konkurranse i nærområdet. Respondentene går inn i rollen som daglig leder av butikken. Deretter får respondentene utlevert et spørreskjema der jeg spør om hvor stor sannsynligheten er for at de vil sette i gang en beskrevet orkidékampanje. Selve kampanjen går ut på at butikken skal bestille noen dyre, men svært vakre orkideer ved navn Vanda.

Når respondentene har tatt stilling til sannsynligheten for om de ønsker å gjennomføre kampanjen, blir de presentert for ett av to utfallscase uavhengig av om sannsynligheten for gjennomføringen var stor eller liten. I den ene versjonen av utfallscaset vil kampanjen bli vellykket, mens den i det andre mislykkes. Begge disse ex post-vignettene vil inneholde opplysninger om tre ulike forklaringsfaktorer; om kampanjen var en god idé eller ikke, endringer i markedet og konkurransesituasjonen, og de ansattes medvirkning i forhold til utfallet. Spørsmålene som respondentene må besvare, omhandler den relative forklaringskraften av disse tre faktorene. Disse skal graderes slik at summen av forklaringsfaktorene blir 100 %.

Dersom vi trekker dette opp mot teoriene jeg skal benytte meg av, vil jeg i hovedcaset få en indikasjon på hvor stor risiko respondentene er villige til å ta, og deres illusjon av kontroll over situasjonen. Utfallscasene vil på den andre siden fortelle meg hvordan respondentene årsaksforklarer, altså hvordan de attribuerer. Ifølge attribusjonsteorien vil mennesker ta ansvar for egne suksesser, men ikke for deres fiaskoer. Ved hjelp av hovedcaset og de to utfallscasene vil jeg dermed kunne undersøke om det finnes noen sammenhenger mellom disse fenomenene.

5 RESULTATER

5.1 DESKRIPTIV STATISTIKK

Resultatkapitlet innledes med en deskriptiv statistikk av funnene som har fremkommet av undersøkelsen. Det første jeg vil kommentere er gjennomsnittstall og standardavvik, og deretter signifikansen og korrelasjonene mellom variablene. Gjennomsnittsverdiene viser hvordan, og i hvilken grad, variablene enkeltvis varierer ut fra hvilken variant av utfallscaset respondentene ble presentert for i spørreundersøkelsen. Gjennomsnittet er det viktigste og mest kjente målet på sentraltendensen, og benyttes først og fremst til å beskrive kontinuerlige variabler, men også ofte på ordinalvariabler dersom det er et stort antall verdier. Standardavviket er målet på spredningen, altså variasjonen i fordelingen. Det kan være vanskelig å tolke tallverdien, da målet ikke har noen øvre grense. Tolkningen forenkles dersom det finnes sammenligningsgrunnlag (Ringdal, 2007). I mitt tilfelle vil jeg kunne sammenligne mellom vellykket og mislykket kampanje.

I undersøkelsen ble respondentene bedt om og prosentvis vurdere ulike påstander. Det første spørsmålet skulle kartlegge hvor stor sannsynligheten var for at de ønsket å gjennomføre en fiktiv kampanje, og de ble bedt om å tallfeste denne et sted mellom 0 og 100 %. I utfallscasene ble de bedt om å ta stilling til hvor stor prosentvis innvirkning de mente de ulike forklaringsfaktorene hadde på utfallet av kampanjen. Her skulle de tre forklaringsfaktorene – *attribusjon til kampanjen*, *attribusjon til ansatte* og *attribusjon til konkurransesituasjonen* – tilsammen bli 100 %.

Forklaringsfaktorene fikk ulik betydning i de to utfallscasene, og ble formulert som påstander. *Attribusjon til kampanjen* går ut på hvorvidt kampanjen var en god idé eller ikke, og *attribusjon til ansatte* viser til de ansattes påvirkning i forhold til kampanjens utfall. For den siste forklaringsfaktoren, *attribusjon til konkurransesituasjonen*, skulle respondentene vurdere hvorvidt den beskrevne situasjonen i markedet påvirket kampanjer resultatet.

Det neste steget blir å kommentere korrelasjonene. En korrelasjon er den statistiske sammenhengen mellom to variabler. Korrelasjonsmålet gir et tallmessig uttrykk for styrken og retningen i sammenhengen vi ønsker å undersøke, altså i hvor stor grad variablene i analysen samsvarer med hverandre (Ringdal, 2007). Vi finner altså ut i hvilken grad variablene samvarierer. Denne analysen baserer seg på Pearsons R, en parametrisk test som

måler graden av lineær sammenheng mellom to variabler. Det er selve verdien på R som måler graden av linearitet, mens fortegnet vil avgjøre om det er en positiv eller negativ korrelasjon (Eikemo & Clausen, 2012).

Pearsons R varierer mellom -1 og +1. Dersom korrelasjonskoeffisienten er lik +1, har vi en perfekt positiv samvariasjon. En korrelasjon lik -1 vil på den andre siden ha en samvariasjon som er perfekt negativ. Er Pearsons R lik null, finnes det ingen lineær sammenheng. Denne korrelasjonskoeffisienten måler kun samvariasjon dersom det finnes lineære trekk (Wenstøp, 2006). Det er uenigheter om hva som vurderes som lave og høye verdier av Pearsons R (Eikemo & Clausen, 2012), men en tommelfingerregel er at korrelasjoner som er under .30 regnes som svake, korrelasjoner fra .30 til .50 som middels, og de korrelasjonene som er over .50 betegnes som sterke (Jacobsen, 2005, s. 335).

Jeg skal også kommentere signifikansen. Signifikansnivået er sannsynligheten for at man kan forkaste en sann nullhypotese, og dermed trekke en feilaktig konklusjon. Det vanligste er å velge et signifikansnivå på 0,05, altså 5 %. Dersom nullhypotesen er sann vil signifikansen bli lav (0,05 eller lavere), og motsatt (høyere enn 0,05) dersom den ikke stemmer (Ringdal, 2007).

Resultatene fremkommer i tabellene på neste side:

5.1.1 Deskriptiv statistikk – Vellykket og mislykket kampanje

Tabell 1: Deskriptiv statistikk - Vellykket kampanje

VELLYKKET KAMPANJE	Gj.snitt	St.avvik	N	1	2	3	4	5	6	7
1.Risikovillighet	56.2 %	24.56	97	1						
2.Attribusjon til kampanjen	36.5 %	15.03	87	.229*	1					
3.Attribusjon til ansatte	39.1 %	15.34	87	-.195	-.722**	1				
4.Attribusjon til konkurranse-situasjonen	24.4 %	11.34	87	-.039	-.349**	-.397**	1			
5.Kjønn	0.6	.49	97	-.172	-.076	.031	.059	1		
6.Alder	24.1	4.39	97	-.114	-.171	.215*	-.065	-.007	1	
7.Utdanning	3.2	.82	94	-.128	.137	-.105	-.039	.008	.073	1

* $p > 0.05$. ** $p > 0.01$

Kjønn: 0 = Mann, 1 = Kvinne

Alder: Nummerert

Utdanning: 1= Grunnskoleutdanning, 2 = Videregående skole/gymnas, 3 = Universitets- og høyskoleutdanning, lavere nivå (opptil 3 år), 4 = Universitets- og høyskoleutdanning, høyere nivå (mer enn 3 år),

5 = Forskerutdanning

Tabell 2: Deskriptiv statistikk - Mislykket kampanje

MISLYKKET KAMPANJE	Gj.snitt	St.avvik	N	1	2	3	4	5	6	7
1.Risikovillighet	48.2 %	24.09	117	1						
2.Attribusjon til kampanjen	34.7 %	20.28	108	-.250**	1					
3.Attribusjon til ansatte	31.9 %	16.15	108	.250**	-.596**	1				
4.Attribusjon til konkurranse-situasjonen	35.8 %	15.46	109	.083	-.570**	-.285**	1			
5.Kjønn	0.5	.50	117	.184*	-.013	.064	.024	1		
6.Alder	27.7	8.21	116	-.070	.117	.074	-.124	-.081	1	
7.Utdanning	3.3	.93	117	-.033	.193*	-.175	-.100	.110	.233**	1

* $p > 0.05$. ** $p > 0.01$

Kjønn: 0 = Mann, 1 = Kvinne

Alder: Nummerert

Utdanning: 1= Grunnskoleutdanning, 2 = Videregående skole/gymnas, 3 = Universitets- og høyskoleutdanning, lavere nivå (opptil 3 år), 4 = Universitets- og høyskoleutdanning, høyere nivå (mer enn 3 år),

5 = Forskerutdanning

5.1.2 Kommentarer gjennomsnittstall og standardavvik

Risikovillighet

I hovedvignetten ble variabelen *risikovillighet* forsøkt beskrevet på en mest mulig nøytral måte. Begge respondentgruppene ble presentert for den samme hovedvignetten, men det som skiller dem er utfallet av kampanjen. Sannsynligheten for at respondentene ønsket å gjennomføre kampanjen var 56.2% for vellykket kampanje, og den gjennomsnittlige sannsynligheten taler i dette tilfellet for gjennomføring av kampanjen. Respondentene som fikk det mislykkede caset hadde et gjennomsnitt på 48.2%, altså litt lavere. Det finnes dermed små forskjeller mellom de to respondentgruppenes risikovillighet. Dette må skyldes tilfeldigheter, da hovedvignetten er lik for alle respondentene. Standardavviket til utfallscasene er også relativt likt. Det vellykkede har en verdi på 24.56, mens det mislykkede er 24.09. Spredningen for variabelen *risikovillighet* er dermed ganske lik mellom de to utfallscasene.

Attribusjon til kampanjen

Variabelen *attribusjon til kampanjen* måler i hvor stor grad respondentene mener at årsaken til de to ulike utfallene kan tillegges kampanjen, og caset fremlegger at dette var daglig leders (respondentenes) idé. I det vellykkede caset ble kampanjen tilegnet positive egenskaper, mens det motsatte var tilfellet for mislykket kampanje. Gjennomsnittsverdien til vellykket utfallscase viser at respondentene attribuerte med 36.5% til kampanjen, og ved mislykket kampanje var samme verdi 34.7%. Vi ser dermed at det kun er minimale forskjeller mellom de to utfallsvignettene. I forhold til attribusjonsteorien er dette noe uventet.

I ettertid av undersøkelsen har jeg sett at én av grunnene til dette kan være fordi ordlyden til variablene *attribusjon til ansatte* og *attribusjon til konkurransesituasjonen* var formulert for markant. I det vellykkede caset ble de ansatte kun tillagt positive egenskaper, og innsatsviljen var stor. Mens de i det mislykkede caset var negative til kampanjen, og mindre villige til å anbefale kampanjeproduktet til kundene. For vellykket case ble konkurransesituasjonen fremstilt som betraktelig forbedret, skjevhetene i markedet var jevnet ut, og Sofies Blomster hadde fått et løft. I tillegg til dette ble det ikke gjennomført noen lignende kampanjer fra

konkurrentene i denne perioden. For det mislykkede caset var ordlyden en helt annen. Konkurransesituasjonen ble forverret, mye på grunn av en hovedkonkurrents igangsettelse av en identisk kampanje. I tillegg valgte de å benytte seg av et lavere prisnivå. Som en følge av det dårlige salget, satt Sofies Blomster igjen med masse svinn, og tapet ble dermed betraktelig større. Ut fra dette kan vi se at beskrivelsene ligger på hver sin ytterkant av skalaen, noe som kan ha bidratt til at variabelen *attribusjon til kampanjen* kom ut med små forskjeller mellom de to utfallscasene.

Standardavviket til vellykket kampanje ligger på 15.03, mens det for mislykket kampanje er på 20.28. Spredningen for variabelen *attribusjon til kampanjen* er altså større for den mislykkede kampanjen enn for den vellykkede.

Attribusjon til ansatte

Denne variabelen måler hvor stor grad respondentene mener at ansattes innsats har påvirket kampanjeutfallet. I det vellykkede caset var de ansattes innsats god gjennom hele kampanjeperioden, for fiaskocaset var den ikke tilstrekkelig. Den deskriptive statistikken viser at gjennomsnittsrespondenten mente at 39.1% av den totale prosentandelen skulle gå i de ansattes favør, og de ansattes påvirkning i forhold til suksesscaset var relativt høy. I det mislykkede caset ble 31.9% av skylden for nederlaget lagt på de ansatte. Dette er også relativt høyt, men ifølge attribusjonsteorien burde dette vært noe høyere. Standardavviket til denne variabelen viser ikke store forskjeller i spredningen mellom de to utfallsvariantene. Det vellykkede caset har et standardavvik på 15.34, mens det mislykkede har et litt høyere på 16.15.

Attribusjon til konkurransesituasjonen

I den vellykkede varianten medførte kampanjen til en forbedret og utjevnet tilstand i markedet. Disse forholdene ble forverret i den mislykkede kampanjen. Det er ved denne forklaringsfaktoren vi finner den største forskjellen mellom de to vignettvariantene. I det vellykkede caset har gjennomsnittsrespondenten attribuert med 24.4% til konkurransesituasjonen, og på den andre siden har 35.8% av skylden for fiaskoen blitt tillagt

konkurransesituasjonen i markedet. Konkurransesituasjonen får dermed betraktelig større andel av skylden for utfallet av kampanjen i det mislykkede caset, enn i det vellykkede.

Standardavviket mellom de to utfallscasene varierer i relativt liten grad, men som vi ser har den vellykkede versjonen fått et standardavvik på 11.34, og den negative 15.46. Spredningen mellom variablene er dermed litt større i denne varianten.

5.1.3 Kommentarer korrelasjoner

Korrelasjonsanalysen for både vellykket og mislykket kampanje viser at de fleste verdiene for forklaringsfaktorene er signifikante på enten 0.05 eller 0.01 nivå. Kommenteringen vil bli delt opp etter hver enkelt variabel, og korrelasjonsverdiene for henholdsvis vellykket og mislykket kampanje vil bli kommentert parallelt. Dette for og enklere kunne fremstille forskjellene mellom de to kampanjeutfallene.

Attribusjon til kampanjen

De viktigste resultatene i denne oppgaven fremkommer for korrelasjonene mellom *attribusjon til kampanjen* og *risikovillighet*. For den vellykkede kampanjen vises det en middels svak og positiv korrelasjon mellom disse variablene (.229*). Da retningen til denne korrelasjonen er positiv, vil dette være en faktor individene i relativt stor grad vektlegger når utfallet av kampanjen skal forklares. Individene vil dermed i stor grad attribuerer til interne faktorer, altså til egen kampanje, ved suksessfulle utfall.

Korrelasjonsverdiene for den mislykkede kampanjen viser at *attribusjon til kampanjen* har en middels svak, og negativ korrelasjon til variabelen *risikovillighet* (-.250**). Attribusjonen til kampanjen som idé er negativ, og individene vil i liten grad vektlegge denne faktoren når årsaksforklaringen finner sted. Dersom utfallet ender i en fiasko, vil individene i stor grad tilskrive det dårlige utfallet til eksterne faktorer. De vil dermed i stor grad mene at variablene *attribusjon til ansatte* og *attribusjon til konkurransesituasjonen* hadde betydelig innvirkning på resultatet.

Den interne attribusjonen ved suksesser, kan forsterkes ved å se hvordan variabelen korrelerer med *attribusjon til ansatte* (-.722**) og *attribusjon til konkurransesituasjonen* (-.349**). Ut fra disse verdiene ser vi at *attribusjon til ansatte* har en sterk og negativ korrelasjon til variabelen *attribusjon til kampanjen*. Individuer som attribuerer til kampanjen som idé, vil i meget liten grad mener at de ansattes innsats har påvirket det gode resultatet. Det samme gjelder for variabelen *attribusjon til konkurransesituasjonen*, da korrelasjonen her er middels sterk og negativ. Dersom utfallet blir vellykket, vil de i stor grad tillegge til interne faktorer, fremfor eksterne forhold som ansattes innsats og konkurransesituasjonen. De mener altså at de eksterne forholdene ikke har hatt noen påvirkning på det positive utfallet. Som følge av den positive korrelasjonen, vil individene i tillegg til dette opptre som relativt risikovillige.

Ifølge korrelasjonsanalysen, vil individene i stor grad tillegge til eksterne faktorer dersom kampanjen blir mislykket. De mener altså at kampanjen som idé ikke hadde noen innvirkning på det dårlige resultatet. Det uventede ved undersøkelsen oppstår når vi ser på denne variabelen i sammenheng med *attribusjon til ansatte* (-.596**) og *attribusjon til konkurransesituasjonen* (-.570**). Disse korrelasjonene viser sterke og negative sammenhenger, noe som betyr at individene i liten grad mener at de ansattes innsats under kampanjeperioden, og konkurransesituasjonen, har vært fallende faktorer for at utfallet ble mislykket. Korrelasjonsanalysen viser også at disse individene er mer risikoaverse enn ved vellykket kampanje.

Da ordlyden i utfallsvignettene var såpass markant forskjellig, har jeg valgt å legge hovedfokus på korrelasjonene som finnes mellom *attribusjon til kampanjen* og *risikovillighet*. For vellykket kampanje viser disse at individene i stor grad vektlegger interne forhold, og at de samtidig opptre som relativt risikovillige. Når det kommer til mislykket kampanje, viser korrelasjonsverdiene at individene i stor grad tillegge til eksterne faktorer. Disse individene fremsto også som mindre risikovillige.

Attribusjon til ansatte

Variabelen *attribusjon til ansatte* har i det vellykkede caset en svak til middels sterk og negativ korrelasjon til variablene *risikovillighet* (-.195) og *attribusjon til konkurransesituasjonen* (-.397**). For det mislykkede caset har samme variabel en svak til middels og positiv korrelasjon til variabelen *risikovillighet* (.250**), og en svak til middels og negativ korrelasjon til variabelen *attribusjon til konkurransesituasjonen* (-.285**).

I det vellykkede caset er ikke korrelasjonen mellom *attribusjon til ansatte* og *risikovillighet* signifikant, og det fremkommer dermed ingen sammenheng mellom dem i utvalget. Korrelasjonene for både vellykket og mislykket case viser at individer som attribuerer til de ansatte, i liten grad vektlegger attribusjon til konkurransesituasjonen. I begge utfallscasene ser vi at dersom individer attribuerer til én av de eksterne faktorene, vil den andre faktoren bli nedprioritert. Resultatene viser også at individer som i stor grad skylder på eksterne faktorer ved fiaskoer, opptrer som relativt risikovillige. Slike individer kan være en utfordring for enhver organisasjon, da de gjerne tar store sjanser uten å ta på seg skylden dersom det går galt.

Attribusjon til konkurransesituasjonen

For variabelen *attribusjon til konkurransesituasjonen* viser korrelasjonsanalysen for det vellykkede utfallet at denne har en meget svak og negativ korrelasjon til variabelen *risikovillighet* (-.039). For det mislykkede utfallet har variabelen en meget svak og positiv korrelasjon til variabelen *risikovillighet* (.083).

Vi ser dermed at ingen av disse korrelasjonene er signifikante, og det finnes derfor ingen sammenheng mellom respondenters risikovillighet og om de attribuerer til konkurransesituasjonen. Dette gjelder både for positivt og negativt utfall av kampanjen.

Oppsummerende kommentarer

Ifølge korrelasjonene for vellykket og mislykket kampanje, kan det skilles mellom to grupper av individer. Den ene gruppen er de individene som har høy risikovillighet, mens den andre er de som opptrer mer risikoavert. Individer med høy risikovillighet, vil forklare suksesser internt og fiaskoer eksternt. Det motsatte gjelder for individer med lav risikovillighet. Disse vil ved suksesser benytte seg av en ekstern attribusjon, mens de ved fiaskoer attribuerer til interne faktorer.

5.1.4 Korrelasjonsmatrise - Kvinner og menn

En annen variabel det er interessant å undersøke, er kjønn. Ved hjelp av en korrelasjonsmatrise har jeg undersøkt om det finnes noen forskjeller mellom hvordan kvinner og menn attribuerer suksess og fiasko. Hovedfokuset ligger på korrelasjonene som finnes mellom *attribusjon til kampanjen* og *risikovillighet*, da det er her de største forskjellene finner sted. For å få dette tydelig frem, har jeg valgt å kombinere korrelasjonsmatrisene for vellykket og mislykket kampanje for kvinner og menn i to ulike matrise. Ved å gjøre det på denne måten kommer det klarer frem hvordan kjønn korrelerer mellom disse variablene.

Tabell 3: Korrelasjonsmatrise kjønn - Vellykket kampanje

Vellykket kampanje	Kvinner	Menn
	<i>1.</i>	<i>1.</i>
<i>1. Risikovillighet</i>		
<i>2. Attribusjon til kampanjen</i>	.442**	.058
<i>3. Attribusjon til ansatte</i>	-.622**	-.812**
<i>4. Attribusjon til konkurransesituasjonen</i>	-.261	-.450**

** $p > 0.01$

* $p > 0.05$

Tabell 4: Korrelasjonsmatrise kjønn - Mislykket kampanje

Mislykket kampanje	Kvinner	Menn
	<i>1.</i>	<i>1.</i>
<i>1. Risikovillighet</i>		
<i>2. Attribusjon til kampanjen</i>	-.177	-.310*
<i>3. Attribusjon til ansatte</i>	-.641**	-.560**
<i>4. Attribusjon til konkurransesituasjonen</i>	-.565**	-.575**

** $p > 0.01$

* $p > 0.05$

5.1.5 Kommentarer korrelasjonsanalyse – Kvinner og menn

Korrelasjonsverdiene jeg skal kommentere er signifikante på enten et 0.01 eller 0.05 nivå, og jeg har valgt å fokusere på de som gir størst forklaringskraft i forhold til korrelasjonene mellom *attribusjon til kampanjen* og *risikovillighet*.

Den første korrelasjonen jeg ønsker å kommentere er den som fremkommer hos kvinner og vellykket kampanje. Ifølge korrelasjonsanalysen finnes det en middels sterk og positiv korrelasjon mellom variablene *attribusjon til kampanjen* og *risikovillighet* (.442**). Retningen på denne er positiv, og er dermed en faktor som i stor grad vektlegges dersom utfallet blir vellykket. Vi kan dermed se at kvinner i relativt stor grad attribuerer sine suksesser til interne faktorer. De vil dermed i liten grad vektlegge forhold som ansattes innsats og konkurransesituasjonen når det positive utfallet skal forklares. I tillegg til dette, opptrer de også som relativt risikovillige. Korrelasjonsverdiene tilsier dermed at kvinner i stor grad attribuerer til interne faktorer dersom utfallet blir suksessfullt.

For mennene fremkommer det ved vellykket utfall en meget svak og positiv korrelasjon mellom variablene *attribusjon til kampanjen* og *risikovillighet* (.058). Korrelasjonen for mislykket kampanje, og kvinner, viser at det finnes en svak og negativ sammenheng mellom *attribusjon til kampanjen* og *risikovillighet* (-.177). De to foregående korrelasjonene er ikke signifikante, og det finnes dermed ingen sammenheng mellom disse i utvalget. Jeg velger derfor å ikke kommentere disse videre.

Ut fra korrelasjonsanalysen for menn og mislykket kampanje, ser vi at det finnes en middels sterk og negativ sammenheng (-.310*). Ifølge denne verdien vil menn i relativt liten grad tilskrive til interne faktorer dersom utfallet ender i en fiasko. De vil altså ikke mene at det dårlige utfallet er en følge av at kampanjen som idé var dårlig. Dersom vi ser på risikovilligheten, vil menn være relativt lite villige til å ta risikable beslutninger ved fiaskoer. Korrelasjonsverdiene mellom *attribusjon til kampanjen* og *risikovillighet* sier dermed at menn i liten grad attribuerer til interne forhold dersom utfallet av hendelsen ender i en fiasko.

Ifølge korrelasjonene mellom kvinner og menn, ser vi at det også her oppstår to ulike grupper. Den ene gruppen består av individer med høy risikovillighet, mens den andre er de som opptrer mindre risikovillig. Ved suksesser vil de risikovillige individene benytte seg av en intern attribusjon, men dersom fiaskoer inntreffer vil de i stor grad tilskrive til eksterne faktorer. For individene som er mindre risikovillige, vil det motsatte være gjeldende. Dersom

utfallet blir vellykket, vil disse tillegges til eksterne faktorer, og ved fiaskoer vil i større grad benytte seg av intern tilleggsfaktor. I korrelasjonen som skiller mellom kvinner og menn, ser vi at det i stor grad er kvinnene som befinner seg i den risikovillige gruppen, mens mennene opptrer mindre risikofylt.

5.1.6 Oppsummering resultater

I første del av resultatene ble gjennomsnittstall og standardavvik presentert. De tre forklaringsfaktorene skulle tilsammen bli 100%. For variabelen *risikovillighet* var det små forskjeller mellom vellykket og mislykket kampanje, noe som må være preget av tilfeldigheter. Forklaringsfaktorene for vellykket kampanje viser at 39.1% ble tilegnet de ansattes innsats, 36.5% til kampanjen som idé, og de resterende 24.4% til konkurransesituasjonen. Vi ser dermed at flertallet mente at de ansatte bidro til det vellykkede resultatet. For mislykket utfall fremkommer det at 34,7% ble tilegnet kampanjen som idé, 31,9% til ansattes innsats, og 35,8% til konkurransesituasjonen. Den største prosenten faller her på konkurransesituasjonen, altså en ekstern faktor.

Her fremkom det noen uventede resultater, særlig for variabelen *attribusjon til kampanjen*. Disse tallene kommer ut med en minimal forskjell. Ifølge attribusjonsteorien burde forskjellene mellom kampanjeutfallene vært større. Ved suksesser vil man i stor grad tillegge til egen innsats, altså til interne faktorer. Dersom man mislykkes, vil de fleste legge skylden over på ytre forhold, som i dette tilfellet er ansatte eller konkurransesituasjonen. Vi kan også se at variabelen *attribusjon til ansatte* har en relativt høy verdi for vellykket kampanje. Dette anses også som uventet i forhold til hva attribusjonsteorien sier. Respondentene har her i relativt stor grad tillegget suksessen til en ekstern faktor.

En av grunnene til den store likheten mellom variabelen *attribusjon til kampanjen*, kan være hvordan ordlyden til variablene *attribusjon til ansatte* og *attribusjon til konkurransesituasjonen* ble formulert. I vellykket case var de ansatte positive til kampanjen, innsatsvillige, og det ble ikke gjennomført lignende kampanjer i markedet. De samme variablene ble i fiaskocaset fremstilt motsatt. Butikkens ansatte var negative til kampanjen, og ikke innsatsvillige. I tillegg til dette gjennomførte en av konkurrentene et identisk stunt. De valgte også å sette kampanjeprisen lavere enn Sofies Blomster. Vi ser dermed at utfallscasene

representerer hvert sitt ytterpunkt. På grunn av for markant og ulik formulering av variablene *attribusjon til ansatte* og *attribusjon til konkurransesituasjonen* har dette ført til at *attribusjon til kampanjen* kommer ut relativt likt for de to utfallscasene. Som en følge av dette kan *attribusjon til kampanjen* anses som en «restkategori», fordi den er såpass sterkt påvirket av de to andre forklaringsfaktorene *attribusjon til ansatte* og *attribusjon til konkurransesituasjonen*.

I oppsummeringen av korrelasjonsanalysen vil jeg kun ta for meg verdier som er signifikante på et 0.05 eller 0.01 nivå. Det første forholdet jeg vil kommentere er korrelasjonene som oppstår dersom respondentene forklarer kampanjens utfall med variabelen *attribusjon til kampanjen*. Denne variabelen ble formulert som en påstand, der den i det vellykkede utfallet var «*Kampanjen din var en god idé, og har bidratt til økt omsetning*». I mislykket utfall ble den formulert som følgende: «*Kampanjen din var en dårlig idé, og har bidratt til nedgang i omsetningen*». For vellykket case benyttet respondentene seg i stor grad av intern attribusjon, altså at de attribuerte utfallet til kampanjeideen og ikke til eksterne forhold som konkurransesituasjonen eller andre ansatte. I utfallet der kampanjen ble mislykket oppsto det en negativ korrelasjonen mellom *attribusjon til kampanjen* og *risikovillighet*. Dette betyr at individene i liten grad vil vektlegge denne faktoren når utfallet til kampanjen skal forklares. Ved mislykket utfall opptrådte også respondentene mer risikooverst enn ved vellykket utfall.

I både vellykket og mislykket kampanje viste korrelasjonene at respondenter som benyttet seg av *attribusjon til ansatte* ved årsaksforklaring av kampanjens utfall, i mindre grad vektla *attribusjon til konkurransesituasjonen*. Korrelasjonen for den mislykkede kampanjen viser også at respondenter som attribuerer til ansatte, har en tendens til å være relativt risikovillige.

For korrelasjonsanalysen mellom kjønn kom det frem noen uventede resultater. Ved suksessfullt utfall, vil kvinner i stor grad benytte seg av en intern attribusjon. Hovedvekten av årsaksforklaringen vil dermed bli tillagt variabelen *attribusjon til kampanjen*, og eksterne faktorer som ansattes innsats og konkurransesituasjonen ble ikke vektlagt. Korrelasjonen mellom *attribusjon til kampanjen* og *risikovillighet* sier at kvinnene forklarer utfallets suksess med egen innsats, og at de i tillegg fremstår som relativt risikovillige.

Ifølge korrelasjonene mellom samme variabler, vil menn i relativt stor grad benytte seg av en ekstern attribusjon ved mislykket utfall. De vil i liten grad mene at selve kampanjen bidro til det dårlige resultatet, og velger heller å attribuere til faktorer som for eksempel ansatte eller

konkurransesituasjonen. Denne korrelasjonen forteller oss også at mennene er relativt lite villige til å utøve risikovillighet.

Basert på funnene som fremkommer av korrelasjonsanalysen, kan individene deles i to ulike grupper. Den første gruppen består av individer som fremstår som risikovillige. Disse vil i stor grad attribuere til interne faktorer dersom utfallet blir vellykket. På den andre siden vil de ved fiaskoer attribuere til eksterne faktorer. Den andre gruppen inneholder individer som opptrer som mer risikoaverse enn den første gruppen. For disse vil trenden være en annen. Dersom utfallet blir vellykket, vil disse i stor grad attribuere til eksterne faktorer. Hvis utfallet blir mislykket, vil de i stor grad attribuere til interne faktorer.

6 DISKUSJON

6.1 HOVEDFUNN RELATERT TIL TEORI

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke om det finnes sammenheng mellom ulike grader av kontroll-illusjon og risikovillighet på den ene siden, og hvordan individer forklarer suksess og fiasko på den andre.

De viktigste funnene i studien kommer frem i korrelasjonsanalysen. For vellykket case har variabelen *attribusjon til kampanjen* en relativt sterk, og samtidig positiv korrelasjon til variabelen *risikovillighet*. Korrelasjonene viser at når individer skal forklare årsaken til kampanjens suksess, vil de i stor grad tillegge interne faktorer. Dette kan eksempelvis være personlige egenskaper, evner, personlighet eller motivasjon. For mislykket kampanje fremkommer det en relativt sterk, men negativ korrelasjon mellom *attribusjon til kampanjen* og *risikovillighet*. Individene vil dermed i stor grad tillegge eksterne faktorer, som for eksempel flaks, oppgavens vanskelighet, eller til omgivelsene generelt sett.

Disse funnene kan bekreftes av både attribusjonsteorien og teorien om kontroll-illusjon. Attribusjonsteorien sier at individer i stor grad ønsker å være ansvarlige for deres suksesser, men ikke fiaskoer (Langer, 1983). Funnene som fremkommer av korrelasjonsanalysen, får dermed teoretisk støtte. Individene vil i stor grad knytte suksessen opp mot personlige faktorer, mens eksterne faktorer ikke vil ha noen betydelig innvirkning på det vellykkede utfallet. Når utfallet blir mislykket, vil individene forsøke å opprettholde deres selvtillit ved å tillegge utfallet til eksterne faktorer. De mener at kampanjen som idé ikke hadde noen innvirkning på det dårlige resultatet, men at dette var påvirket av faktorer som befant seg utenfor deres kontroll.

Ifølge kontroll-illusjonen øker forventningen til personlig suksess med aktiv involvering i hendelsen. Det kom frem av hovedvignetten at daglig leder (respondentene) hadde lagt ned mye innsats i forkant av kampanjen, og at de har hatt muligheten til å utøve innflytelse på utfallet. Som Langer (1983) påpeker, kan den aktive involveringen i forkant av kampanjen ha bidratt til at respondentene har en høyere forventning til personlig suksess enn det situasjonen skulle tilsi. Resultatene viser at respondentene i stor grad mener at deres personlige kontroll over kampanjen er høy, og deres illusjon av kontroll kan dermed også betraktes som stor.

Et av de mest uventede resultatene fremkommer av gjennomsnittstallene. For variabelen *attribusjon til kampanjen* fremkommer det at forskjellene mellom kampanjene er relativt små. Dersom vi knytter dette resultatet opp mot attribusjonsteorien, ser vi at forskjellen mellom de to utfallscasene burde vært vesentlig større. Dersom man lykkes, vil individer i stor grad benytte seg av intern attribusjon. Dette gjelder ikke ved fiaskoer, da eksterne forhold i større grad vil vektlegges. Ifølge resultatet er ikke dette tilfellet, og en av grunnene til dette kan være ordlyden til de to variablene *attribusjon til ansatte* og *attribusjon til konkurransesituasjonen*.

I etterkant av gjennomført undersøkelse kom det frem at disse variablene ble presentert som to ytterpunkter, henholdsvis vellykket og mislykket kampanje. I det mislykkede caset ble butikkens generelle situasjon forverret etter gjennomført kampanje, mens det motsatte var tilfellet for vellykket case. Her ble også de ansattes innsats ble beskrevet som meget dårlig. Det motsatte var gjeldende i vellykket case, da de gjorde en formidabel innsats. Den markante ulikheten i vignettens ordlyd, kan ha bidratt til skjevheter i gjennomsnittstallene. Dette kan igjen være en årsak til at forskjellene hos variabelen *attribusjon til kampanjen* er relativt små mellom de to utfallscasene.

For begge utfallskorrelasjonene vises det at sammenhengen mellom variablene *attribusjon til kampanjen* og *risikovillighet* er relativt sterke. For vellykket case er korrelasjonen positiv, noe som medfører at individene generelt sett er risikovillige. En av grunnene til dette kan være hvordan selve ordlyden i hovedvignetten fremstod. Sofies Blomster var inne i en nedgangsperiode, og hadde de siste årene slitt med dårlig omsetning og hard konkurranse i markedet. Ordlyden var altså negativt formulert. Virkninger av ordlyd har blitt undersøkt av blant annet Tversky & Kahneman (1981), og de sier at risikovillighet er betydelig påvirket av utfallets «*framing*». Ved positiv formulering vil individer foretrekke alternativet som fremmer risikoaversjon, mens de i motsatt tilfelle vil foretrekke risikofylte valg. I min studie kan det refereres til sistnevnte, da utgangspunktet ble negativt formulert. Dette kan være en av grunnene til at respondentene ved vellykket kampanje fremstod som relativt risikovillige.

Disse forskjellene kan også belyses ved hjelp av generell teori om risikovillighet. Mennesker har ulik personlighet, og det snakkes her om et personlighetsskille mellom ekstroverte og introverte individer. Ekstroverte individer er utadvendte og impulsive, beslutninger blir tatt på sparket, og de har et høyt stimulinivå. Disse er i stor grad villige til å ta sjanser, og ifølge attribusjonsteorien vil de også ha en lei tendens til å skylde på andre enn seg selv dersom det går galt. De introverte individene er innadvendte, lite impulsive, beslutninger blir grundig

gjennomtenkt, og at de har et lavt stimulinivå. Individuer med en slik personlighet foretrekker god tid dersom viktige valg eller beslutninger skal tas. Dette medfører at de er mindre risikovillige enn de ekstroverte individene. Vi ser dermed at funnene fra korrelasjonen får støtte i teorien.

På bakgrunn av dette ser vi at respondentene kan inndeles i to grupper etter ulik grad av risikovillighet. Den ene gruppen tar store sjanser, og opptrer som risikovillige. Disse individene vil ved suksesser attribuere til interne forhold, men dersom fiaskoen inntreffer vil de forsøke å attribuere skyldspørsmålet til eksterne faktorer. Den andre gruppen vil bestå av de individene som ikke er villige til å ta store sjanser, og derfor opptrer som relativt risikoaverse. Disse individene vil attribuere eksternt ved suksesser, og internt ved fiaskoer. Som resultatene viser, vil begge gruppene i stor grad benytte seg av en intern attribusjon når utfallet av hendelsen skal forklares.

Det andre uventede funnet som fremkommer av korrelasjonsanalysen, er forskjeller mellom kjønn. Individene kan også ut fra dette funnet fordeles på de to gruppene som ble beskrevet i foregående avsnitt. Det interessante her er at kvinner i større grad enn menn attribuerer til interne årsaker ved suksesser. Dersom utfallet blir vellykket, vil kvinnene i liten grad applaudere eksterne faktorer. De mener det er på grunn av deres fortjeneste at utfallet ble vellykket. Ifølge funnene som blir lagt frem i denne oppgaven, kan vi se at kvinnene i stor grad innehar en ekstrovert personlighet. De er villige til å ta sjanser, og når fiaskoer inntreffer velger de å attribuere skyldspørsmålet til eksterne faktorer.

På den andre siden vil mennene i større grad enn kvinnene attribuere til interne faktorer når utfallet ender i en fiasko, og dermed i større grad ta selvkritikk for deres prestasjoner. Som korrelasjonene viser, vil menn i stor grad ha en introvert personlighet. Disse opptrer som mindre risikovillige, og er ikke like frempå som de ekstroverte individene. Dersom utfallet blir suksessfullt, vil mennene i stor grad attribuere til eksterne faktorer. Mennene vil dermed, i større grad enn kvinnene, vurdere om det var egen prestasjon som var fellende for det mislykkede utfallet.

Dersom vi ser på korrelasjonsanalysen som helhet, ser vi at korrelasjonen mellom de tre forklaringsfaktorene er negativ. Det er altså en negativ korrelasjon mellom indre og ytre attribusjon, som betyr at disse er uavhengige av hverandre. I dette tilfellet vil *attribusjon til kampanje* representere den indre attribusjonen, mens *attribusjon til ansatte* og *attribusjon til konkurransesituasjonen* er faktorer som beskriver den ytre attribusjonen.

6.2 STERKE OG SVAKE SIDER VED STUDIEN

Oppgavens viktigste bidrag er at den kobler sammen to ulike forskningsfelt, der vi har kontroll-illusjon og risiko på den ene siden og attribusjonsteorien på den andre. Hver for seg er det gjennomført mye forskning på disse fagområdene, men det spesielle med denne oppgaven er at jeg har kombinert disse. Resultatene som fremkommer av studien kan benyttes til å forklare variasjoner i ulike organisatoriske forhold, og til hvordan håndtering av individer i organisasjoner bør gjennomføres. Ved suksesser viser resultatene at individene i stor grad benytter seg av en intern attribusjon. Dersom utfallet blir mislykket, attribuerer individene til eksterne faktorer. Ved suksessfulle utfall kan dette bidra til vekst i organisasjonen, i form av læring. utfordringer, og gjerne problemer, oppstår dersom utfallet blir en fiasko. Ifølge min analyse vil individene i stor grad legge skylden på forhold som er utenfor deres kontroll, som for eksempel andre ansatte eller konkurranseforhold. Denne studien kan dermed benyttes for å forsterke organisasjoners oppmerksomhet på de underliggende faktorene for denne typen atferd. Ved å analysere individers atferd i ulike situasjoner, kan lederne i organisasjonen tidligere ta grep om dette, og innføre eventuelle tiltak.

En annen styrke ved studien er at den kan benyttes i hverdagen, og man kan kjenne seg igjen i påstandene teorien frembringer. Personlig har jeg nå blitt mer oppmerksom på egen atferd i forhold til skyldspørsmålet i ulike situasjoner. Dersom jeg har lagt ned mye innsats i et prosjekt eller en oppgave, har jeg lettere for å attribuere utfallet til meg selv. Dette gjelder særlig i de tilfellene der jeg lykkes, men nå også i større grad dersom det går galt. Gjenkjenneligheten i teorien mener jeg kan være med på å styrke studien.

Det at jeg valgte å benytte meg av en kvantitativ og eksperimentell vignetttilnærming, har bidratt til å styrke resultatenes validitet. Det spesielle med vignettstudier er at de kombinerer ideene fra klassiske eksperimenter og undersøkelsesmetodikk, for å kunne balansere svakhetene til de ulike tilnærmingene. Man vil her operere med ulik grad av intern og ekstern validitet, og en kombinasjon av disse har ført til at validiteten i oppgaven har blitt sterk. De tradisjonelle spørreundersøkelsene viser henholdsvis høy ekstern validitet, og lav intern validitet. For de eksperimentelle forskningsdesignene er det motsatt – lav ekstern validitet, og høy intern validitet (Atzmüller & Steiner, 2010). Kombinasjonen av den kvantitative og eksperimentelle vignetttilnærmingen har dermed bidratt til å styrke studien.

I etterkant av spørreundersøkelsen har jeg sett at de uventede resultatene kan ha vært påvirket av at de ulike attribusjonene ikke ble godt nok testet ut i pilotundersøkelsen. Dersom dette hadde vært grundigere testet, ville jeg tidligere i prosessen kunne oppdaget hvilken sterk påvirkning ordlyden til variablene *attribusjon til ansatte* og *attribusjon til konkurransesituasjonen* fikk på variabelen *attribusjon til kampanjen*. Som nevnt tidligere, ble variablene beskrevet som to ytterpunkter – vellykket og mislykket kampanje. Den markante forskjellen kan ha bidratt til at *attribusjon til kampanjen* kom ut så likt selv om utfallscasene var totalt forskjellige.

I perioden da undersøkelsen var ute, merket jeg at flere av respondentene kun gjennomførte deler av spørreundersøkelsen. Etter flere purringer fikk jeg opp respondentantallet, og en av grunnene til dette tror jeg kan være lengden på vignetteksten. Ved for mye informasjon er sjansen større for at respondentene faller av, fordi de gjerne tror at undersøkelsen vil ta lang tid å gjennomføre. Et annet moment det kan være lurt å bemerke seg, er den teknologiske utviklingen i markedet. Stadig flere eier smart-telefoner eller nettbrett, og blir gjerne varslet dersom man mottar mail eller lignende. Da spørreundersøkelsen ble sendt ut via mail, har derfor flere av respondentene hatt mulighet til å åpne denne direkte fra mobilen eller nettbrettet. Av egne erfaringer, har jeg flere ganger avventet undersøkelser fordi jeg ikke har hatt tilgang til en pc umiddelbart. Omfattende undersøkelser med mye tekst kan være særdeles tungvint å lese på skjermen til en liten smart-telefon, og sannsynligheten for å hoppe av undersøkelsen er dermed relativt stor. Dette tror jeg kan være noe av grunnen til at ganske mange respondenter valgte og kun gjennomføre deler av undersøkelsen.

Til tross for et høyt antall respondenter, fikk jeg ikke et representativt utvalg. Dette er preget av den metodiske gjennomføringen av studien, som igjen har ført til et skjevt utvalg. Respondentene ble presentert for en fiktiv situasjon, og man kan dermed ikke forutsette at de ville reagert på samme måte dersom situasjonen var virkelig. Jeg kan dermed ikke med sikkerhet vite om individenes atferdsmønster også er slik i virkeligheten. De ble kun presentert for én enkelt setting, og dette kan medføre at enkelte individer ikke kjente seg igjen i den beskrevne situasjonen. Dersom dette er tilfellet, kan disse individene ha vanskeligheter med å sette seg ordentlig inn i caset. Resultatene fra studien kan dermed ikke generaliseres, og konklusjonene i studien kan derfor ikke overføres direkte til hele populasjonen. Dette anses som en svakhet i denne studien.

6.3 IMPLIKASJONER

Hovedfunnet i denne studien fremgår av korrelasjonsanalysen. Denne viser at individer i stor grad attribuerer til seg selv dersom resultatet blir suksessfullt, og til ytre faktorer dersom utfallet blir en fiasko. Tidligere har jeg nevnt at individer som ikke tar selvkritikk når hendelser får negative utfall, som oftest medbringer store utfordringer for organisasjonen de befinner seg i. Selv om de åpenbart gjerne også har skyld i det dårlige resultatet, vil de i stor grad forsøke å legge skylden over på andre ansatte eller situasjonen de befinner seg i. Ifølge resultatene fra denne studien fremtrer individene som overoptimistiske og risikovillige. Deres illusjon av kontroll er høy, og de er villige til å ta sjanser, men når skyldspørsmålet skal besvares tar de ikke ansvar. Et tiltak lederne i organisasjonen kan benytte seg av, er å forsøke og korrigere slike ansatte med mer realistiske kolleger. Dersom de overoptimistiske individene omgås med ansatte med et mer realistisk atferdsmønster, vil dette kunne få «de tøffe gutta» ned på bakken igjen. På den andre siden har vi de individene som ikke våger å ta risikable valg og beslutninger. Utfordringen overfor disse blir dermed det motsatte av «de tøffe gutta», og det er til organisasjonens beste at man finner en måte å løfte disse individene på. Disse korrigeringsene kan la seg gjøre dersom organisasjonen i større grad satser på heterogene arbeidsmiljø. Ulikhet mellom individers personlighet, kan i dette tilfellet være fordelaktig for organisasjonen (Kahneman & Lovallo, 1993). Når viktige beslutninger skal tas, er det avgjørende at overoptimistiske individer korrigeres med mer realistiske kolleger. Man påvirkes av miljøet man befinner seg i, og atferden endres gjerne deretter. Dersom lederne i organisasjonen klarer dette, vil de kunne oppnå et større miljø for organisatorisk læring.

For å belyse dette, kan funnene knyttes opp mot det Jacobsen & Thorsvik kaller for organisatorisk læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 355). For at en organisasjon skal kunne lære, må erfaringer og ny kunnskap på individnivå spres til organisasjonsnivå. Det er dette som kalles for en organisasjons læringssirkel. Her er det viktig at det er sammenheng mellom erfaringer og ny kunnskap, og hvilken strategi og atferd det legges opp til på det kollektive nivået. For det vellykkede utfallet, der individer attribuerer til indre faktorer, vil kunnskapsdeling i stor grad la seg gjøre. Individene vil mest sannsynlig være villige til å dele kunnskapen de har tilegnet seg, da de mener at det er deres fortjeneste at utfallet ble en suksess. Læring på individnivå vil dermed kunne videreføres til organisasjonsnivå.

Korrelasjonsverdiene for det mislykkede caset viser at individene velger å legge skylden på eksterne faktorer for fiaskoen. Dette kan skape problemer for organisasjonen. Individuer som skylder på andre når fiaskoer inntreffer, er ikke villige til å ta selvkritikk for feilen de har begått. Dette fører til at læringssirkelen blir brutt. For å lære noe av en situasjon, må man ha evner til å reflektere over hva som gikk galt, og hva grunnene til dette var. Individuell læring kan kun oppnås gjennom slike refleksjoner, og uten disse vil det heller ikke skje en kollektiv læringsprosess i organisasjonen.

Jacobsen & Thorsviks (2013) læringssirkel vil derfor være et viktig verktøy for å oppnå større kollektiv læring i organisasjoner. Dersom de overoptimistiske ansatte ikke korrigeres med mer realistiske kolleger, vil det både bli lite potensiale for individuell læring, samt læring på det kollektive nivået. Individuer som alltid skylder på andre dersom det går galt, vil verken oppnå erfaring eller ny kunnskap, noe som heller ikke fører til at de lærer noe av feilen de har begått. For organisasjonen som helhet kan dette føre til at samme feil blir gjort i lignende situasjoner. Dersom disse individene kan korrigeres, og dermed får et mer realistisk bilde av situasjonen, vil dette kunne føre til at de blir flinkere til å ta selvkritikk for egne handlinger og lære noe av feil som blir begått. Dersom overoptimismen reduseres og organisasjonen kan benytte seg av den opparbeidede kunnskapen, kan dette redusere sannsynligheten for at samme feilen blir gjort neste gang man befinner seg i en lignende situasjon. Ved å innføre slike tiltak, kan den kollektive læringsprosessen styrkes.

6.4 VIDERE FORSKNING

Denne oppgaven undersøker om det finnes noen sammenhenger mellom kontroll-illusjon og risikovillighet, og hvordan individer attribuerer årsakene til suksess og fiasko. Dette er sammenhenger som er lite undersøkt, og det finnes dermed gode muligheter for videre forskning. Hvilke påvirkninger høy risikovillighet kan ha på for eksempel organisatorisk læring er både interessant og nyttig å undersøke for enhver organisasjon, da de består av individer med ulik personlighet og persepsjon av virkeligheten.

I denne oppgaven har jeg kun fokusert på et negativt utgangspunkt. Sofies Blomster var inne i en nedgangsperiode, konkurransesituasjonen var skjev og omsetningen var dårlig. Til videre forskning mener jeg det kunne være interessant å undersøke om resultatene hadde blitt annerledes dersom respondentene ble presentert for et positivt utgangspunkt. Ved å inkludere

dette i studien kan man få frem individers risikovillighet ved både positive og negative utgangspunkt, og sammenligningsgrunnlaget hadde dermed blitt større.

Ordlydens innvirkning på beslutningstaking har blitt studert på mange ulike felt, men et eksempel er Tversky & Kahnemans (1981) teori om hvordan utfallets «framing» kan påvirke beslutningstakingen. De påpeker at innrammingen til ulike alternativer har stor betydning for hvorvidt man er villig til å ta risikofylte valg eller ikke. «*Framing*» går særlig ut på hvordan ordlyden i utfallene er satt. Dersom utfallet er positivt formulert, vil individer foretrekke det alternativet som fremmer risikoaversjon. På den andre siden, vil utfall som er formulert negativt bidra til at risikofylte valg blir foretrukket. Ved å trekke inn både negativt og positivt utgangspunkt, vil man få et større bilde av individers totale risikobilde.

En annen interessant vinkling på denne studien er dersom man hadde inkludert positivt og negativt utgangspunkt i ett og samme case, og at respondentene deretter blitt bedt om å vurdere deres risikovillighet på en gitt skala. Ved en slik fremstilling ville man kunne sagt noe om det enkelte individs totale risikovillighet for både positive og negative utfall.

Teorien omkring både kontroll-illusjon og attribusjon sier at grad av involvering har betydning for hvor stor den opplevde kontrollen blir, samt for hvilke faktorer man årsaksforklarer med. Det finnes to ytterpunkt ved grad av involvering; høy og lav. I hovedvignetten ble daglig leder fremstilt som aktivt involvert i både planleggingen og gjennomføringen av kampanjen, og resultatene viste at attribusjonen til kampanjen var relativt høy. En vinkling det kunne vært interessant å forske videre på er dersom daglig leder ikke var aktivt involvert, at kampanjen var lite gjennomtenkt og tatt mer på sparket. Ved å gjøre dette, ville vi kunne oppnådd et sammenligningsgrunnlag for hvor stor betydning aktiv involvering i en hendelse har for attribusjonen av utfallet.

7 KILDEHENVISNING:

- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental Vignette Studies in Survey Research. *Methodology*, 6(3), 128-138.
- Bazerman, M. H. (2006). *Judgement in Managerial Decision Making*: John Wiley and Sons, Inc.
- Breivik, G. (2001). Risikoatferd og jakten på spenning. In D. S. Thelle (Ed.), *På den usikre siden - Risiko som forestilling, atferd og rettesnor* (pp. 133-180). Oslo: J. W. Cappelens forlag as.
- Davis, W. L., & Davis, D. E. Internal-external control and attribution of responsibility for success and failure. 124-136.
- Douglas, M. (1986). *Risk Acceptability According to the Social Sciences*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Eikemo, T. A., & Clausen, T. H. (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Fagley, N. S., & Miller, P. M. (1987). The Effects of Decision Framing on Choice of Risky vs Certain Options. *Organizational behavior and human decision processes*, 39, 264-277.
- Ghosh, D., & Ray, M. R. (1997). Risk, Ambiguity, and Decision Choice: Some Additional Evidence. *Decision Science*, 28(1), 81-104.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Attribution and Burnout. Explicating the Influence of Individual Factors in the Consequences of Work Exhaustion. In M. J. Martinko (Ed.), *Attribution Theory in the Organizational Sciences* (pp. 83-110). Florida State University: Information Age Publishing Inc.

- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2011). *Social Psychology*. England: Pearson Education Limited.
- Hughes, R., & Huby, M. (2002). The application of vignettes in social and nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 37(4), 382-386.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2004). Core self-evaluations, aspirations, success, and persistence. An Attributional Model. In M. J. Martinko (Ed.), *Attribution Theory in the Organizational Sciences* (pp. 111-132). University of Florida: Information Age Publishing.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. *Management Science*, 39(1), 17-31.
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107-128. doi: 10.1037/h0034225
- Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311-328. doi: 10.1037//0022-3514.32.2.311
- Langer, E. J. (1983). *The psychology of control*. London: Sage Publications Ltd.

- McFarland, C., & Ross, M. (1982). Impact of Causal Attributions on Affective Reactions to Success and Failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 937-946.
- Meertens, R. M., & Lion, R. (2011). The effects of risk-taking tendency on risk choice and pre- and post-decisional information selection. *Journal of Risk Research*, 14(6), 647-656.
- Presson, P. K., & Benassi, V. A. (1996). Illusion of Control: A Meta-Analytic Review. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(3), 493-510.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørge AS.
- Sell, J., & Webster, M. (2007). *Laboratory experiments in the social sciences*. Amsterdam: Academic Press/Elsevier.
- Stefan, S., & David, D. (2013). Recent developments in the experimental investigation of the illusion of control. A meta-analytic review. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 377-386. doi: 10.1111/j.1559-1816.2013.01007.x
- Taylor-Gooby, P., & Zinn, J. O. (2006). The Current Significance of Risk. In P. Taylor-Gooby & J. O. Zinn (Eds.), *Risk in social science* (pp. 1-19). New York: Oxford University Press Inc.
- Wenstøp, F. (2006). *Statistikk og dataanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Wiley, J., & Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Vedlegg 1: Infoskriv til respondenter (innledning til spørreundersøkelsen i SurveyXact)

Hei!

Bli med på en interessant undersøkelse om beslutningstaking i en blomsterforretning!

Mitt navn er Tina Thomassen, og jeg holder på med min avsluttende masteroppgave innen offentlig politikk og ledelse ved Universitetet i Agder. I oppgaven skal jeg undersøke beslutningstaking i en blomsterforretning. Jeg ønsker dermed å invitere deg til å delta i en frivillig spørreundersøkelse. Undersøkelsen er anonym, og svarene som blir avgitt vil bli behandlet konfidensielt. Jeg håper du har mulighet til å hjelpe meg ved din deltakelse.

Etter noen få kategoriseringsspørsmål, vil du bli presentert for et case. Dette caset beskriver en lokal blomsterforretning som er inne i en nedgangsperiode grunnet hard konkurranse i nærområdet. Det er ønskelig at du setter deg godt inn i caset, for så å forestille deg at du innehar rollen som daglig leder av denne blomsterforretningen. Deretter vil du bli bedt om å ta stilling til ulike påstander tilknyttet caset.

Undersøkelsen vil ta noen få minutter å besvare.

Tidsfrist: snarest mulig.

Dersom du har noen spørsmål angående undersøkelsen, må du gjerne ta kontakt med meg eller min veileder Helge Hernes.

På forhånd takk for din deltakelse!

Mvh Tina Thomassen

Kontaktinfo:

Tina Thomassen – Student – tinat09@student.uia.no – 95 87 63 31

Helge Hernes – Førsteamanuensis – helge.hernes@uia.no – 38 14 16 05

Vedlegg 2: Spørreundersøkelse fra SurveyXact – Vellykket kampanje

Bakgrunnsspørsmål:

Kjønn:

- (1) Mann
- (2) Kvinne

Alder:

Hva er ditt høyeste utdanningsnivå?

- (1) Grunnskoleutdanning
- (2) Videregående skole/gymnas
- (3) Universitets- og høyskoleutdanning, lavere nivå (opptil tre år)
- (4) Universitets- og høyskoleutdanning, høyere nivå (mer enn tre år)
- (5) Forskerutdanning

Case:

Tenk deg at du er daglig leder ved Sofies Blomster, en veletablert blomsterbutikk i hjertet av Kristiansand sentrum. Butikken har de siste årene hatt en nedgang i omsetningen som følge av hard konkurranse fra større gartnerier og hagesentre i nærområdet.

Du har i lang tid tenkt over ulike tiltak som kan bidra til å sette butikken tilbake på kartet, og kommet frem til at du ønsker å sette i gang en orkidékampanje. I anledning kampanjen reiste du ned til en av de største orkidéplantasjene i Thailand, for en grundigere research av de ulike orkidétypene som finnes. Informasjonen du innhentet var blant annet angående pris, leveringstid, popularitet og kvalitet på de ulike typene.

Du har i ettertid holdt løpende kontakt med eieren av orkidéplantasjen i Thailand, og etter grundig undersøkelse av ulike alternativer har du kommet frem til at du vil bestille noen partier med orkideen ved navn Vanda. Denne nydelige, men relativt dyre orkidétypen, skiller seg markant ut fra den vanligste typen, phalaenopsis, som selges i enhver forretning, inkludert Sofies Blomster. Prisen på Vanda-orkideen, inkludert vase, er 500 kroner, mens orkideene du vanligvis har inne ligger på rundt 200 kroner. Differansen mellom kampanjeproduktet og de ordinære produktene blir dermed relativt høy. Du vet at det kan være risikabelt å bestille inn produkter i slike prisklasser, så du velger å legge inn en bestilling på Phalaenopsis i tillegg. Det å sette i gang en slik kampanje, kan bidra til at Sofies Blomster skiller seg ut fra de nærliggende blomsterhandlerne, og dermed tiltrekker seg flere kunder. Men på den andre siden er du også bekymret for at den høye prisen på Vanda-orkideene kan føre til at Sofies Blomster blir stemplet som en dyr butikk, når dere i utgangspunktet ikke er det.

For å finne ut om et slikt produkt kunne vært av interesse hos kundene, har du spurt et tilfeldig utvalg om de hadde ønsket og kjøpt et slikt produkt dersom butikken tok inn et parti. Responsen har generelt sett vært god, men enkelte kunder syntes at det var litt dyrt og ville heller kjøpt den vanlige typen. Fra tidligere arbeidsforhold har du hatt god erfaring med å bestille inn litt dyrere produkter som en del av markedsføringen, men du ønsker å høre de ansattes meninger før du går til innkjøp av orkideene.

Butikken har seks ansatte med ulik arbeidserfaring. I tillegg til deg selv, er også Helga og Inger utdannede blomsterdekoratører med lang erfaring og fulltidsansatte ved butikken. De resterende tre, Thea, Kari og Else, er studenter og arbeider ved siden av studiene. Du ønsker dermed et møte med alle de ansatte, slik at du kan sette i gang kampanjen så fort som mulig.

Umiddelbart stiller Helga seg skeptisk til forslaget. Hun har tidligere hatt erfaringer med kampanjer av denne typen, og har erfart at nøkkelen til suksess i slike kampanjer er at varen er tiltrekkende og at butikken har den rette kundekretsen. Butikken hun arbeidet i da, som var på omtrent samme størrelse som Sofies Blomster, opplevde misnøye fra kundene på grunn av den høyere prisen, og de merket nedgang i det generelle salget da mange av de faste kundene heller handlet hos de billigere konkurrentene. Kampanjevaren hadde ikke vært tiltrekkende nok til at kundene mente den var verdt prisen. På grunn av dårlig planlegging hadde deres butikk dermed tapt penger på dette, da de satt igjen med mye svinn på grunn av det dårlige salget. I tillegg til dette hadde butikken fått et dårlig rykte på seg, og blitt stemplet for å være dyre. Hun frarådet dermed daglig leder å gjennomføre kampanjen.

Inga er kjent for og kun gjøre det som minimalt forventes av henne, og som forventet hadde hun ingen stor formening om kampanjen. De tre studentene, Thea, Kari og Else, syntes imidlertid at kampanjen virket spennende, og at dette kunne være en god måte å trekke til seg kunder på. Ingen av dem hadde tidligere erfaringer med dette, men stilte seg positive til kampanjen.

Ut fra møtet med de ansatte, ser du at gjennomføringen av kampanjen fører med seg en viss risiko. Faktorer som vil kunne spille inn på om kampanjen lykkes eller ikke er blant annet de ansattes medvirkning – det er jo de som står for salget, og om man har riktig type kundekrets. I tillegg til dette kommer de generelle risikomomentene omkring selve kampanjeproduktet; pris, utseende, og risikoen for skade under frakt.

Anta at du er daglig leder av Sofies Blomster. Hvor stor er sannsynligheten for at du gjennomfører kampanjen? (%)

Uavhengig av hvilket svar du gav på forrige spørsmål, tenk deg at du valgte å gjennomføre kampanjen og at den ble vellykket.

Kort tid etter at kampanjen ble gjennomført har du, som daglig leder, gjennomgått omsetningen for denne perioden. Tallene viser økning både i kundestrømmen og omsetningen generelt. De ansatte har gjort en formidabel innsats, og fokusert på å selge kampanjeproduktet. Kampanjen har ført til at konkurransen mellom Sofies Blomster og de nærliggende konkurrentene har blitt jevnet ut, og butikken har igjen blitt satt på kartet.

Kundestrømmen har gjennom hele kampanjeperioden vært høyere enn vanlig, og en av grunnene til dette kan være at det mot normalt ikke har blitt gjennomført lignende kampanjer fra konkurrentene. Sofies Blomster har derfor med suksess klart å vinne gode andeler av markedet.

Helga, som i utgangspunktet var meget negativ til kampanjen, mente at det bare var flaks at konkurrentene ikke gjennomførte kampanjer i samme periode som Sofies Blomster. Inga hang seg også på denne tankegangen, og mente det bare var flaks at kampanjen ble såpass vellykket. Selv om Inga vanligvis ikke bidrar stort til salget, så har til og med hun gjort en god innsats under kampanjen til tross for hennes negativitet.

De tre deltidsansatte, Thea, Kari og Else, mente at kampanjen var en god bidragsyter i forhold til økningen i omsetningen, og at en avgjørende faktor for kampanjens suksess var det faktum at ingen andre konkurrenter gjennomførte kampanjer i denne perioden.

Kampanjen ble vellykket. I hvilken grad mener du at følgende faktorer bidro til dette? Summen av scoren på de ulike faktorene skal til sammen bli 100 %.

Kampanjen din var en god idé, og har bidratt til økt omsetning. _____

De ansattes innsats var stor, og har bidratt til økt omsetning. _____

Konkurransesituasjonen har bidratt til økt omsetning. _____

Legg gjerne igjen en kommentar:

Tusen takk for din deltakelse!

Med vennlig hilsen

Tina Thomassen

tinat09@student.uia.no

Vedlegg 3: Spørreundersøkelse i SurveyXact – Mislykket kampanje

Bakgrunnsspørsmål:

Kjønn:

- (1) Mann
- (2) Kvinne

Alder:

Hva er ditt høyeste utdanningsnivå?

- (1) Grunnskoleutdanning
- (2) Videregående skole/gymnas
- (3) Universitets- og høyskoleutdanning, lavere nivå (opptil tre år)
- (4) Universitets- og høyskoleutdanning, høyere nivå (mer enn tre år)
- (5) Forskerutdanning

Case:

Tenk deg at du er daglig leder ved Sofies Blomster, en veletablert blomsterbutikk i hjertet av Kristiansand sentrum. Butikken har de siste årene hatt en nedgang i omsetningen som følge av hard konkurranse fra større gartnerier og hagesentre i nærområdet.

Du har i lang tid tenkt over ulike tiltak som kan bidra til å sette butikken tilbake på kartet, og kommet frem til at du ønsker å sette i gang en orkidékampanje. I anledning kampanjen reiste du ned til en av de største orkidéplantasjene i Thailand, for en grundigere research av de ulike orkidétypene som finnes. Informasjonen du innhentet var blant annet angående pris, leveringstid, popularitet og kvalitet på de ulike typene.

Du har i ettertid holdt løpende kontakt med eieren av orkidéplantasjen i Thailand, og etter grundig undersøkelse av ulike alternativer har du kommet frem til at du vil bestille noen partier med orkideen ved navn Vanda. Denne nydelige, men relativt dyre orkidétypen, skiller seg markant ut fra den vanligste typen, phalaenopsis, som selges i enhver forretning, inkludert Sofies Blomster. Prisen på Vanda-orkideen, inkludert vase, er 500 kroner, mens orkideene du vanligvis har inne ligger på rundt 200 kroner. Differansen mellom kampanjeproduktet og de ordinære produktene blir dermed relativt høy. Du vet at det kan være risikabelt å bestille inn produkter i slike prisklasser, så du velger å legge inn en bestilling på Phalaenopsis i tillegg. Det å sette i gang en slik kampanje, kan bidra til at Sofies Blomster skiller seg ut fra de nærliggende blomsterhandlerne, og dermed tiltrekker seg flere kunder. Men på den andre siden er du også bekymret for at den høye prisen på Vanda-orkideene kan føre til at Sofies Blomster blir stemplet som en dyr butikk, når dere i utgangspunktet ikke er det.

For å finne ut om et slikt produkt kunne vært av interesse hos kundene, har du spurt et tilfeldig utvalg om de hadde ønsket og kjøpt et slikt produkt dersom butikken tok inn et parti. Responsen har generelt sett vært god, men enkelte kunder syntes at det var litt dyrt og ville heller kjøpt den vanlige typen. Fra tidligere arbeidsforhold har du hatt god erfaring med å bestille inn litt dyrere produkter som en del av markedsføringen, men du ønsker å høre de ansattes meninger før du går til innkjøp av orkideene.

Butikken har seks ansatte med ulik arbeidserfaring. I tillegg til deg selv, er også Helga og Inger utdannede blomsterdekoratører med lang erfaring og fulltidsansatte ved butikken. De

resterende tre, Thea, Kari og Else, er studenter og arbeider ved siden av studiene. Du ønsker dermed et møte med alle de ansatte, slik at du kan sette i gang kampanjen så fort som mulig.

Umiddelbart stiller Helga seg skeptisk til forslaget. Hun har tidligere hatt erfaringer med kampanjer av denne typen, og har erfart at nøkkelen til suksess i slike kampanjer er at varen er tiltrekkende og at butikken har den rette kundekretsen. Butikken hun arbeidet i da, som var på omtrent samme størrelse som Sofies Blomster, opplevde misnøye fra kundene på grunn av den høyere prisen, og de merket nedgang i det generelle salget da mange av de faste kundene heller handlet hos de billigere konkurrentene. Kampanjevaren hadde ikke vært tiltrekkende nok til at kundene mente den var verdt prisen. På grunn av dårlig planlegging hadde deres butikk dermed tapt penger på dette, da de satt igjen med mye svinn på grunn av det dårlige salget. I tillegg til dette hadde butikken fått et dårlig rykte på seg, og blitt stemplet for å være dyre. Hun frarådet dermed daglig leder å gjennomføre kampanjen.

Inga er kjent for og kun gjøre det som minimalt forventes av henne, og som forventet hadde hun ingen stor formening om kampanjen. De tre studentene, Thea, Kari og Else, syntes imidlertid at kampanjen virket spennende, og at dette kunne være en god måte å trekke til seg kunder på. Ingen av dem hadde tidligere erfaringer med dette, men stilte seg positive til kampanjen.

Ut fra møtet med de ansatte, ser du at gjennomføringen av kampanjen fører med seg en viss risiko. Faktorer som vil kunne spille inn på om kampanjen lykkes eller ikke er blant annet de ansattes medvirkning – det er jo de som står for salget, og om man har riktig type kundekrets. I tillegg til dette kommer de generelle risikomomentene omkring selve kampanjeproduktet; pris, utseende, og risikoen for skade under frakt.

Anta at du er daglig leder av Sofies Blomster. Hvor stor er sannsynligheten for at du gjennomfører kampanjen? (%)

Uavhengig av hvilket svar du gav på forrige spørsmål, tenk deg at du valgte å gjennomføre kampanjen og at den ble mislykket.

Kort tid etter at kampanjen ble gjennomført har du, som daglig leder, gjennomgått omsetningen for denne perioden. Tallene viser nedgang både i kundestrømmen og omsetningen generelt. Helgas negativitet til kampanjen smittet over på de andre, noe som medførte at den ble et stort ork i deres øyne. De ansattes innsats har vært dårlig, og det har kommet inn flere klager på prisen på Vanda-orkideene. Dette har ført til at Sofies Blomster har blitt stemplet som en dyr butikk – et image du i forkant av kampanjen fryktet. Konkurransesituasjonen har dermed blitt forverret.

Bare noen dager ut i kampanjen, satt en av konkurrentene i gang med en identisk kampanje. På grunn av deres mulighet til å bestille inn et større kvantum, hadde de fått en lavere innpris enn Sofies Blomster. Dette resulterte i at de kunne selge Vanda-orkideene til hele 200 kroner billigere.

I etterkant av kampanjen sitter butikken igjen med et stort kvantum av Vanda-orkideer som ikke har blitt solgt, og du har derfor måttet kaste flere av dem. Dette har ført til at tapet har blitt større enn forventet.

Helgas første kommentar etter hun hørte hvordan kampanjen hadde gått var: «Hva var det jeg sa? Det var akkurat dette jeg advarte deg mot!». Hun mente du burde satt ned prisen på Vanda-orkideene tidlig i kampanjen, for å kunne matche konkurrentens tilbud. Dette kunne bidratt til å minske tapet til butikken. De andre ansatte var også enige i dette, og mente at du som daglig leder burde visst bedre. Selv om de ansatte ikke har bidratt stort til å øke salget, mener de at det i bunn og grunn er du som daglig leder som må ta på deg skylda for det store tapet.

Kampanjen ble mislykket. I hvilken grad mener du at følgende faktorer bidro til dette? Summen av scoren på de ulike faktorene skal til sammen bli 100 %.

Kampanjen din var en dårlig idé, og har bidratt til nedgang i omsetningen. _____

De ansattes innsats var dårlig, og har bidratt til nedgang i omsetningen. _____

Konkurransesituasjonen har bidratt til nedgang i omsetningen. _____

Legg gjerne igjen en kommentar:

Tusen takk for din deltakelse!

Med vennlig hilsen

Tina Thomassen

tinat09@student.uia.no