

Citeren als Täuber, S., Leliveld, M. C., & Fennis, B. M. (2018). Consumers' inconsistency about hypocrisy: Revisiting the concept of corporate hypocrisy. Working Paper.

Achtergrond

Wanneer bedrijven of personen niet consistent handelen in relatie tot hun doelen en waarden, spreekt men over gebrek aan integriteit. Om hypocrisie op organisatieniveau te onderzoeken gebruikt men vaak inzichten verkregen op individueel of interpersoonlijk niveau. Echter, er is geen consensus over wanneer personen als niet integer, oftewel als hypocriet, worden beschouwd. Sommige wetenschappers beweren dat mensen inconsistent kunnen zijn zonder als hypocriet te worden gezien. Anderen beweren dat mensen hypocriet kunnen zijn zonder als inconsistent te worden gezien. Weer anderen beweren dat iedere waargenomen inconsistentie altijd als hypocriet gezien zal worden. Het verband tussen inconsistentie en hypocrisie, dat als grondslag dient voor inzichten over organisaties, is dus niet zo eenvoudig als algemeen wordt aangenomen.

Inconsistentie tussen zeggen en doen

Gezien de ontbrekende consensus focust ons onderzoek op de vraag wanneer consumenten bedrijven als hypocriet beoordelen, als die bedrijven hun doelen niet bereiken en dus inconsistentie vertonen. Vinden consumenten bedrijven altijd hypocriet wanneer deze inconsistent zijn? Of zal dit van additionele factoren afhangen? In ons onderzoek hebben we naar twee factoren gekeken. Ten eerste hebben we de aard van het organisatiedoel onderzocht: de helft van onze proefpersonen las dat het doel was om op een meer efficiënte manier te produceren en de productkwaliteit te verbeteren. De andere helft van onze proefpersonen las dat het doel was om op een meer duurzame manier te produceren om het milieu te verbeteren. Een pilot test wees uit dat proefpersonen het eerste doel als competent beoordelen, terwijl het tweede doel als moreel werd gezien. In beide gevallen was het doel van de organisatie om in de volgende evaluatie van een consumentenvereniging 10 punten hoger te scoren dan nu.

Ten tweede hebben we de aard van de inconsistentie onderzocht: de organisaties die we beschreven haalden hun doel (ze stegen 10 punten in de evaluatie en waren dus consistent in zeggen en doen), haalden hun doel niet (ze bleven op dezelfde plaats in de evaluatie en waren dus inconsistent), of ze haalden hun doel niet en werden zelfs slechter (ze daalden 10 punten in de evaluatie en waren dus inconsistent). We noemen de twee laatste condities respectievelijk inconsistent zonder en met verslechtering. Wanneer daadwerkelijk alle vormen van inconsistentie naar hypocrisie leiden, zou men verwachten dat consumenten de organisatie in beide gevallen als hypocriet en niet integer zullen zien.

Methode en resultaten

We hebben onze voorspellingen getest in twee grote onderzoeken bij 458 proefpersonen uit de V.S. (gerekruteerd door MTurk; studie 1) en bij een representatieve steekproef van 522 Nederlandse consumenten (studie 2). Beide studies gebruikten een 2 (Positionering: moreel vs. competent) x 3 (Inconsistentie: geen vs. zonder verslechtering vs. met verslechtering) between-subjects design. In studie 1 werd alleen de waargenomen inconsistentie van de fictieve bedrijven gemeten. Hieruit bleek dat consumenten een bedrijf als meer inconsistent ervaren wanneer het bedrijf het gestelde doel niet haalde én zelfs slechter werd, maar alleen als dit doel verwees naar de moraliteit van het bedrijf. Dit is dus een eerste aanwijzing dat consumenten niet alle

inconsistenties op dezelfde manier beoordelen. Of een bedrijf slechter is geworden doet ertoe, en dit geldt vooral wanneer het bedrijf zich verslechterde t.o.v. een moreel doel.

Studie 2 is uitgevoerd met echte chocolademerken die bekend zijn bij Nederlandse consumenten. Gebaseerd op een pre-test, vertegenwoordigde *Tony Chocolonely* het relatief meer morele merk en *Verkade* het relatief meer competente merk. In studie 2 zijn waargenomen inconsistentie, hypocrisie en gedragsintenties gemeten. We hebben gedragsintenties gemeten door de betrokkenheid die consumenten voelden bij het merk (bijvoorbeeld de bereidheid om zich aan te melden voor een digitale nieuwsbrief of proefpanel). Studie 2 repliceerde het patroon van studie 1 dat consumenten een bedrijf meer inconsistent vinden wanneer het om een moreel doel (of in het geval van studie 2, een moreel merk) gaat. Verder toonde studie 2 aan dat consumenten het morele merk als hypocrieter ervoeren dan het competente merk wanneer inconsistentie een verslechtering inhield. Daarbij waren consumenten minder betrokken bij het morele merk wanneer er sprake was van verslechtering. Met andere woorden: het effect van feitelijke inconsistentie op consumentenbetrokkenheid werd gemodereerd door de positionering van het merk als competent of moreel, en dit effect werd verklaard door waargenomen hypocrisie van het bedrijf.

Conclusie

Organisaties die zich inzetten voor belangrijke maatschappelijke doelen kunnen profiteren van de morele positie die ze daarmee innemen. Consumenten kunnen maatschappelijk verantwoord organiseren erg waarderen. Maar ons onderzoek laat zien dat zulke organisaties substantieel kwetsbaarder zijn voor de gevolgen van inconsistentie ofwel het niet nakomen van beloftes. Consumenten vinden organisaties hypocriet en tonen minder betrokkenheid met de organisatie en haar producten wanneer deze zodanig inconsistent zijn dat de situatie ondanks beloofde verbetering juist verslechterd. Echter gold dit alleen wanneer de organisatie of haar doelen als moreel werden gezien. Wanneer consumenten de organisatie of haar doelen als competent zagen, vonden wij geen verband tussen inconsistentie en hypocrisie.

Voor organisaties die met maatschappelijk relevante, morele doelen bezig zijn, is het van groot belang dat ze zichtbaar consistent zijn in het behalen van hun doelen. Vooral een verslechtering t.o.v. het gecommuniceerde doel is riskant voor dit type organisaties. Dit verklaart waarom consumenten en klanten sommige schandalen heftiger straffen dan andere, vergelijkbare schandalen (zie ook [Täuber & Leliveld, 2018](#)). Terwijl de inconsistentie feitelijk dezelfde mag zijn, verschilt haar interpretatie door de klant: vooral maatschappelijk verantwoordt opererende organisaties worden als hypocriet en niet integer beschouwd en zullen door het publiek gestraft worden.