

Egels, N. (2003): **Intressentmodellen – En värld full av missförstånd och tolkningar**, ETHOS, Issue 3: 46-47. Publikationen finns även att läsa på förlagets hemsida: http://www.ethos.se/se/Tidningsnummer/Nr_3_2003/46-47_debatt/

Intressentmodellen – en värld full av tolkningar och missförstånd

Kunder kräver att företag betar sig etiskt! Anställda vill arbeta i etiska företag! Aktieägare vill investera etiskt! Dessa och dylika utsagor påträffas nästan dagligen i dagspressen och näringslivets praktik, men varför ska företag egentligen bry sig om dessa så kallade "intressenters" krav och åsikter? Är det för att förbättra företagets trovärdighet och varumärke? Är det för att det är företagets moraliska skyldighet? Eller är det kanske för att främja företagets produktutveckling?

I takt med att intresset för etiska frågor i näringslivet har ökat, har även intresset för, och användandet av, den så kallade "intressentmodellen" ökat. På ett övergripande plan kan intressentmodellen sägas behandla varför företag ska ta hänsyn till sina omgivande aktörer, d v s varför företaget ska ta hänsyn till sina intressenter. En "intressent" är alltså någon, eller möjligtvis något, som påverkas av ett företags verksamhet och de, för företagen, mäktigaste och mest inflytelserika intressenterna är allt som oftast kunderna, anställda, ägare, ideella organisationer, staten, konkurrenter, leverantörer och media.

I dagsläget utgör intressentmodellen det mest använda verktyget för att förklara varför företag ska ta ett större socialt ansvar och bete sig etiskt försvarbart. Det är därför både förvånande och oroväckande att det i såväl svensk forskning som i näringslivets praktik obemärkt, och sida vid sida, existerar två skiljda tolkningar av intressentmodellen. Denna ouppmärksammade existens av två skiljda tolkningar av "samma" modell leder naturligtvis till missförstånd. Förvirringen och missförstånden riskerar även att bli än värre i framtiden, eftersom det i Nordamerika nyligen dykt upp en tredje tolkning av intressentmodellen.

Med detta i åtanke är det därför hög tid att vi klargör likheterna och skillnaderna mellan de olika tolkningarna av intressentmodellen för att på så vis undvika fortsatt förvirring och framtida missförstånd.

Tolkning 1 – Moral inte lönsamhet

En grupp svenska användare av intressentmodellen tolkar modellen utifrån ett moraliskt perspektiv och ansluter sig därmed till den internationella grupp forskare som gör en så kallad normativ tolkning av intressentmodellen. "Moraltolkningens" grundantagande är att företag, eller snarare anställda i företag, är moraliska aktörer som bör bedriva en moraliskt försvarbart verksamhet. Gränsen mellan företaget som vinstmaskin och samhällsaktör suddas på så vis ut och företaget avkrävs ett moraliskt ansvar för sitt agerande. Med detta moraliska ansvar medföljer även ett ansvar för de organisationer, personer och aktörer vars liv företaget påverkar – ett ansvar för företagets intressenter.

Enligt den moraliska tolkningen, innebär ansvaret i första hand att ett företag måste ta hänsyn till sina svagaste intressenter, d v s önskemål rörande företagets verksamhet från intressenter som inte har resurser och maktmedel att själva föra fram sin agenda till företaget. Exempelvis kan det för ett läkemedelsbolag handla om att tillvarata det ofödda barnets intressen vid behandling av gravida kvinnor. För ett skogsbolag i

Amazonas kan det handla om att lyssna på och försöka tillgodose urbefolkningens önskemål och för en bilproducent kan det handla om att ta hänsyn till miljöns och djurens intressen vid utvecklandet av nya bilmodeller.

Företag måste naturligtvis även ta hänsyn till de starkare intressenternas önskemål, men detta anses, enligt detta sätt att se, oftast ske automatiskt eftersom dessa grupper har egna maktmedel att påverka företagen. Kunder kan sluta köpa företagets produkter, aktieägare kan sälja sina aktier och anställda kan gå ut i strejk eller byta arbetsplats om de är missnöjda med företagets etiska ställningstaganden. Vi kan därför konstatera, att förespråkarna av en moralisk tolkning av intressentmodellen anser att ett företag ska ta hänsyn till intressenternas krav och intressen på grund av att företaget har en moralisk skyldighet att bete sig korrekt gentemot sina intressenter – stora som små, starka som svaga – oavsett om det är lönsamt eller inte.

Tolkning 2 – "Might is right!"

Parallellt med den moraliska tolkningen av intressentmodellen existerar en "varumärkestolkning" av modellen hos praktiker, konsulter och akademiker. Utgångspunkten för varumärkestolkningen är antagandet om att företag är beroende av sina intressenters förtroende för att nå lönsamhet. För att åtnjuta detta nödvändiga förtroende, måste företagen leva upp till, eller överträffa, intressenternas krav på företaget.

Laddade med verkliga exempel som Nestlés problem i efterdyningarna av modersmjölksersättningsprogrammen i Afrika, Shells problem rörande mänskliga rättigheter i Nigeria, och h&m:s barnarbetskandaler, hävdar sedan förespråkare för varumärkestolkningen att kraven på att företag ska bete sig etiskt har ökat kraftigt under senaste åren och att företagen därför måste bete sig alltmer etiskt för att bibehålla och öka sitt förtroende hos intressenterna. Lite annorlunda uttryckt: att tillgodose ökade intressentkrav rörande sociala frågor och etik stärker företagets varumärke, vilket i sin tur gynnar företagets lönsamhet.

En viktig praktisk skillnad mellan varumärkestolkningen och den moraliska tolkningen är att varumärkestolkningen förespråkar att företag ska ta hänsyn till de mäktigaste och mest inflytelserika intressenterna. Det är ju dessa som har makt att stärka eller försvaga företagets varumärke – medan den moraliska tolkningen sätter de svaga och maktlösa intressenterna i fokus. Lite tillspetsat kan devisen i varumärkestolkningen sägas vara "might is right!" medan devisen i moralisk tolkning är "right is right".

Tolkning 3 – Innovation och produktutveckling

Under de senaste åren har det även växt fram en tredje tolkning av intressentmodellen. Vid sidan av att det är moraliskt riktigt och varumärkesfrämjande, går det nämligen att argumentera för att företag ska ta hänsyn till sina intressenters åsikter och intressen för att det främjar den egna produktutvecklingen rörande hållbara och "etiska" produkter. Huvudtanken i "innovationstolkningen" av intressentmodellen är att det är riskabelt att, som i varumärkestolkningen, enbart fokusera på de mäktiga och inflytelserika intressenterna, eftersom det långsiktigt kan hämma och konservera företagets innovationsprocesser och produktutveckling. Företag bör därför försöka ta del av all den kunskap och de innovativa idéer rörande miljö- och sociala frågor som

finns utanför företaget och dess närmaste intressenter och involvera intressenterna i ”utkanten” av företagets intressentnätverk i innovationsprocessen.

Konkret innebär detta att företag bör försöka involvera intressenter som annars inte skulle interagera och tillföra sin kunskap till företaget, d v s involvera maktlösa, ointresserade, resurssvaga och till företaget negativt inställda intressenter i innovationsprocessen. I denna strävan att involvera intressenter som företaget annars inte skulle interagera med, finns alltså en likhet mellan innovations- och moraltolkningen av intressentmodellen. Drivkraften bakom involverandet är dock fundamentalt olika. I innovationstolkningen handlar det uteslutande om att förbättra företagets innovationsprocess, produktutveckling och lönsamhet medan det i moraltolkningen handlar om ett moraliskt ansvarstagande gentemot de svagaste aktörerna i företagets omgivning.

Jämför inte äpplen med päron! Intressentmodellen kan således tolkas på tre olika sätt och ge tre olika svar till varför företag ska ta hänsyn till sina intressenters åsikter och intressen. Dessa anledningar är: (1) för att det är företagets moraliska skyldighet att ta hänsyn till de omvärldsaktörer som påverkas av företagets agerande, (2) för att hänsynstagandet förbättrar företagets varumärke och omgivningens förtroende för företaget, vilket i sin tur förbättrar företagets långsiktiga lönsamhet, och (3) för att hänsynstagandet främjar företagets innovationsprocesser och produktutveckling, vilket i sin tur förbättrar företagets långsiktiga lönsamhet.

I dagsläget lämnas vi tyvärr allt som oftast att själva utröna vilken av ovanstående tolkningar som avses när någon hänvisar till ”intressentmodellen” eller yttrar utsagor som ”företag ska ta större hänsyn till sina intressenter”. Detta är olyckligt och förvirrande och vi bör därför, i samtalen om socialt ansvarstagande och etik i näringslivet, själva alltid tydliggöra vår egen utgångspunkt och våga fråga vilken tolkning av modellen våra samtalspartner använder. Då, och först då, kan vi undvika ändlösa missförstånd och konfrontationer beroende på att vi, i samtalen om intressentmodellen, helt enkelt talar förbi varandra och jämför äpplen med päron.