

ANSVARLIGE BEDRIFTER, ANSVARLIGE ANSATTE

Av Karine Nyborg,
førsteamanuensis,
Økonomisk institutt,
Universitetet i Oslo



Foto: privat

Hvordan kan en bedrift tiltrekke pålitelige, pliktoppfyllende medarbeidere? Sørg for at bedriften kan konkurrere på samfunnsansvar.

Stadig flere bedrifter profilerer seg som samfunnsansvarlige. Eksemplene er mange: Stormberg stiller etiske krav til sine underleverandører, finansierer en SOS-barneby i Kina, og gir bidrag til krisesentre i Norge; ExxonMobil sponser utdanning for kvinner i u-land og kamp mot malaria; Storebrand og KLP stiller etiske krav til selskapene de investerer i; Telenor samarbeider med Røde Kors og Redd Barna, Storebrand med Kreftforeningen, Statoil-Hydro med Bellona.

Hvorfor påtar bedrifter seg ekstrakostnader ut fra hensynet til samfunnsnytte? Enkel markedsteori tilsier at dette snarere burde betraktes som uansvarlighet enn ansvarlighet. Under fri konkurranse vil en bedrift som påtar seg merkostnader, uansett hvor edle motiver den måtte ha for dette, rett og slett bli utradert av jungelens lov:

ExxonMobil sponser utdanning for kvinner i u-land og kamp mot malaria.



Foto: ExxonMobil



Foto: Redcross/Sveits



Foto: CHB

Storebrand stiller etiske krav til selskapene de investerer i.

Mindre edle konkurrenter vil tilby samme produktkvalitet til lavere pris, den samfunnsansvarlige mister kunder, tjener ikke nok penger, og bukker, på sikt, under.

Likevel ser vi altså at svært mange bedrifter satser på samfunnsansvar – og ser ut til å overleve markedskonkurransen allikevel. Den enkle markedsteorien nevnt over forutsetter imidlertid at vi mennesker er, eller i det minste oppfører oss som om vi var, fullstendig egoistiske og amoralske. Hvis vi alle var slik, ville et marked med fri konkurranse ganske riktig ikke kunne tillate kostnadskrevenne samfunnsansvar. Men lite tyder på at vi er så enkle.

Etikk og moral

Hvis mennesker faktisk *er* opptatt av fellesskap, etikk og moral, kan markedskonkurranse gi andre resultater enn tradisjonell teori predikerer. Nyere økonomiske eksperimenter viser at folk bidrar til fellesgoder, straffer urimelig oppførsel hos andre, og deler med hverandre i mye større grad enn standard økonomisk teori kan forklare. Mennesket lever ikke av brød alene – det trenger også, for eksempel, sosial aksept, følelse av tilhørighet, og et godt selvbilde. Slike forhold har vanligvis vært sett bort fra i økonomiske analyser. For tiden er imidlertid forskere, både her hjemme og i utlandet, travelt

opptatt med å ta eksplisitt hensyn til sosiale og moralske aspekter ved atferd i nyklassisk økonomisk teori. Og da hender det at modellene gir andre konklusjoner.

Det mest opplagte poenget når det gjelder bedrifters samfunnsansvar, er at moralsk motiverte konsumenter kan være villige til å betale mer for varer og tjenester som er produsert på en etisk forsvarlig måte. Dette ser vi i markedet for produkter som for eksempel miljømerket papir eller solidarisk kaffe. Videre kan moralsk motiverte investorer være villige til å gi avkall på noe av sin potensielle avkastning for å sikre en akseptabel etisk standard hos selskapene de investerer i. Kollega Kjell Arne Brekke og jeg har studert et ytterligere moment, som hittil har vært lite diskutert i den samfunnsøkonomiske faglitteraturen, nemlig at samfunnsansvar kan gi kostnadsfordeler knyttet til rekruttering og arbeidsmotivasjon hos de ansatte.

Verdier og lønn

Vårt argument er, for det første, at moralsk motiverte medarbeidere kan være villige til å godta lavere lønn for å få jobbe i en samfunnsansvarlig bedrift (alt annet likt). Men for det andre er det grunn til å tro at personer som aksepterer lavere lønn mot å få en mer samfunnsansvarlig arbeidsgiver, også vil ha en tendens til å være mer

pålitelige og samvittighetsfulle medarbeidere. I så fall vil samfunnsansvarlige bedrifter ha to kostnadsfordeler, selv om vi ser bort fra eksistensen av moralske konsumenter og investorer: De kan slippe unna med lavere lønnsutgifter (for gitt kompetanse hos de ansatte), og de kan lettere rekruttere pålitelige – og dermed produktive – medarbeidere.

La oss starte med den første av disse to potensielle fordelene. Den amerikanske økonomen Robert Frank spurte et utvalg tidligere studenter fra prestisjeuniversitetet Cornell, noen måneder etter deres avgangseksamen, hva slags jobb de hadde fått, og til hvilken lønn (Frank 2004). Han ba et annet utvalg personer vurdere hvor samfunnsansvarlige de ulike bedriftene var. Frank fant at jo mer samfunnsansvarlig bedriften var regnet som, jo lavere var lønna, selv når han tok hensyn til de ansattes kjønn, alder og kompetanse (kurseksamen og karakterer fra universitetets registre). Mange av de høyt kompetente studentene fra Cornell hadde altså valgt å jobbe i «ansvarlige» bedrifter til lavere lønn enn de kunne ha fått andre steder.

Frank stilte også de tidligere studentene noen hypotetiske spørsmål. Hvis du skulle velge mellom følgende to jobber, spurte han, hvilken ville du da foretrekke? Han presenterte så en rekke

StatoilHydro engasjerer seg både i etikk- og miljøspørsmål med Bellona.

parvise alternativer, der de to jobbene i hvert par var helt like bortsett fra navnet på arbeidsgiveren. Arbeidsgiverne var valgt slik at deres rykte som samfunnsansvarlig var svært forskjellig. Han spurte for eksempel: Ville du helst jobbet som reklameforfatter for Camel Cigarettes, eller for den amerikanske kreftforeningen? I alle eksemplene svarte et overveldende flertall at de foretrakk den «ansvarlige» arbeidsgiveren. Frank spurte så: Hvor mye høyere lønn måtte du hatt i den jobben du ikke valgte, for at du skulle ombestemme deg? Folk oppga overraskende høye beløp: For eksempel var gjennomsnittlig ekstra lønnskrav for å jobbe for Camel Cigarettes framfor kreftforeningen over 24.000 dollar i året. For å jobbe som advokat for the National Rifle Association framfor miljøorganisasjonen Sierra Club, forlangte intervjuobjektene i gjennomsnitt 37.129 dollar ekstra i året!

Franks data understøtter ideen om at samfunnsansvarlige bedrifter kan ha en kostnadsfordel i form av lavere markedslønn. Men hvorfor skulle ansvarlige bedrifter også tiltrekke seg mer ansvarlige ansatte?

Et etisk grunnsyn

Resonnementet går som følger: Det er naturlig å anta at moralsk motivert atferd ikke er vilkårlig, men bunner i et generelt, underliggende etisk grunnsyn



hos den enkelte. I så fall vil dette grunnsynet kunne påvirke ulike aspekter ved vedkommendes atferd i samme retning. Hvis styrken i den moralske motivasjonen varierer mellom personer, vil det dermed kunne oppstå en korrelasjon mellom den enkeltes atferd på ulike områder, slik at den sterkt moralsk motiverte vil være mer tilbøyelig til «etisk» opp-treden enn en person uten moralsk motivasjon – ikke bare i én, men i mange ulike sammenhenger.

Anta, for eksempel, at person A foretrekker å tenke på seg selv som en

sosialt ansvarlig person. Når hun skal vurdere sitt eget selvbilde, bruker hun en enkel og alminnelig hverdagsmoral, basert på spørsmålet: *Hva ville skjedd hvis alle oppførte seg akkurat som meg?* Svaret på spørsmålet avgjør selvbildet: Jo bedre verden ville ha vært hvis alle, rent hypotetisk, hadde gjort som meg, jo mer fornøyd er jeg med mitt selvbilde som sosialt ansvarlig.

Når en slik person skal søke jobb vil hun, i tråd med sin enkle hverdagsmoral, spørre seg selv: *Hva ville skjedd hvis alle valgte samme type jobb som meg?* La oss si at hun faktisk tror ver-

Foto: CHB

den ville vært et bedre sted dersom alle jobbet i ansvarlige bedrifter. Da vil en ansvarlig bedrift kunne tilby henne et bedre selvbilde enn det en uansvarlig bedrift kan. Fordi hun har preferanser for et godt selvbilde, vil hun, innen visse grenser, være villig til å betale for det – akkurat som vi er villige til å betale for sukker eller smør. Derfor vil en slik person være villig til å godta litt lavere lønn for å jobbe i en ansvarlig bedrift. Og jo sterkere hennes moralske motivasjon er, eller for å si det på en annen måte, jo sterkere preferanse hun har for et selvbilde som sosialt ansvarlig, jo høyere lønnsnedslag vil hun være parat til å godta.

Det andre valget vi er interessert i her, er hennes innsats når hun er på jobb. Er hun pålitelig og jobber hardt selv når ingen kan kontrollere og måle hva hun gjør, eller sluntrer hun unna så snart sjansen byr seg? Vår venn A lurte nå på om hun skal benytte en anledning til å skofte. Sin vane tro stiller hun seg selv spørsmålet: Hva ville skjedd hvis alle gjorde som meg? Vel: Hvis alle sluntret unna, svarer hun selv, ville ingenting bli gjort, alt ville flyte, det ville bli et dårlig samfunn! Fordi A er opptatt av å bevare et godt selvbilde, vil hun, innen visse grenser, være villig til å anstrenge seg mer enn hun strengt tatt må. Hun vil neppe yte fullt så mye som hun ideelt sett synes hun burde; men et stykke på vei vil hun strekke seg.

Mennesket lever ikke av brød alene.



Foto: CHB

Vår venn A vil altså både være villig til å godta lavere lønn for å få en ansvarlig arbeidsgiver, og til å anstrenge seg på jobb når hennes innsats ikke kan måles og kontrolleres. En person uten moralsk motivasjon, derimot, vil søke seg til bedriften med høyest lønn, alt annet likt. Og som ansatt vil han anstrenge seg så lite som mulig; så snart sjefen snur ryggen til, vil han slappe av.

For den upålitelige medarbeider vil det normalt være gode muligheter til unnasluntring. De færreste bedrifter har mulighet til å kontrollere fullt ut hva de ansatte gjør. Som regel må arbeidsforholdet baseres på tillit. Det å ha pålitelige og motiverte ansatte kan derfor være mye viktigere for en bedrift

enn at lønna er lav. Dette gjelder særlig når sentrale deler av arbeidsoppgavene ikke kan måles og kontrolleres; for eksempel når den ansatte har så høy kompetanse at hans innsats vanskelig kan vurderes av andre.

Jo sterkere den moralske motivasjonen er, jo større vil tilbøyeligheten være til å godta noe lavere lønn i bytte for en ansvarlig jobb, og jo mindre tilbøyelig vil medarbeideren være til å sluntre unna. Oppskriften på å rekruttere pålitelige medarbeidere blir dermed: 1) Skaff bedriften en samfunnsansvarlig profil, og 2) sett lønna bare *litt* lavere enn hos de uansvarlige konkurrentene.

En slik pakke vil være attraktiv for personer med sterk moralsk motivasjon. Den amoralske, derimot, vil ikke engang søke.

Gode bedrifter kopieres

Betyr dette at samfunnsansvar lønner seg? Kanskje. På lang sikt er det rimelig å tro at lønnsomme bedrifter blir kopiert, mens ulønnsomme forsvinner, slik at alle bedrifter på riktig lang sikt vil ha en profitt nær null (etter at normal kapitalavkastning og skatt er trukket fra). Hvis det er veldig dyrt å være samfunnsansvarlig, mens gevinsten er liten, vil alle ansvarlige bedrifter bukke under og forsvinne. Hvis det er billig å være samfunnsansvarlig, mens gevinsten i form av

mer motiverte ansatte og lavere lønn er stor, vil *alle* de uansvarlige faktisk kunne bli utkonkurrert.

Det kan imidlertid godt hende at det i langsiktig markedslukevekt vil finnes både ansvarlige og uansvarlige bedrifter. De ansvarlige vil da tiltrekke seg den mest motiverte arbeidsstokken, og slik få høyere produktivitet. De vil ha lavere lønnsutgifter, men høyere kostnader til samfunnsansvar. I likevekt vil disse fordelene og ulempene gå opp i opp, og ansvarlige og uansvarlige bedrifter vil være akkurat like lønnsomme.

At markedet ikke tillater samfunnsansvar, er altså en sannhet med store modifikasjoner. Uansett er det vanskelig å holde fast ved en slik «sannhet» når man ser seg omkring i samfunnet: Bedrifters samfunnsansvar er rett og slett blitt mer trendy enn de aller enkleste versjonene av tradisjonell økonomisk teori kan forklare.

Kilder:

Brekke, Kjell Arne, og Karine Nyborg (2007): *Attracting responsible employees: Green production as labor market screening* (tilgjengelig på <http://folk.uio.no/karineny>).

Frank, Robert H. (2003): *What Price the Moral High Ground? Ethical Dilemmas in Competitive Environments*, Princeton University Press.