

# Etik er talentkampens hemmelige våben

**Samfundsansvar, miljøhensyn og etik er i stigende grad et krav for at få adgang til universiteternes talentmasse – De studerende vil have job med mening og falder ikke for vinduespynt – Det udfordrer virksomhedernes traditionelle sondring mellem produktbranding og corporate branding**

DET HELE ER dannebrogssrødt og mælkehvidt på [www.arla.dk](http://www.arla.dk). Alt er stringent bygget op om produkterne. Intet afslører, hvad det er for et firma, der skjuler sig bag Kærgården, Karolines Køkken og gode kost- og motionsråd – før man i nederste højre hjørne opdager et lille gråt felt med et grønt Arla-logo og tre faneblade: "Arlagården", "Økologi" og "Vores Ansvar". Sidstnævnte ender dog blindt med beskeden "Siden er ikke tilgængelig", da Mandag Morgen i midten af september klikker rundt på mejerigigantens hjemmeside. Sandsynligvis en midlertidig detalje. Men måske en del af forklaringen på, at Arla Foods ligger langt nede på listen i to nylige rankings af universitetsstuderendes foretrukne arbejdsgivere.

"Fremtidens videnarbejdere vil vide, hvad det er for en virksomhed, der står bag produkterne. De vil sikre sig, at de kan stå inde for det, virksomheden laver, og under hvilke forhold det laves. Og så fokuserer de i stigende grad på, at en kommende arbejdsplads er socialt ansvarlig," siger seniorkonsulent i analysevirksomheden Reputation Institute, Kristian Andersen. På de parametre mener han, at Arla har "et stort uudnyttet potentiale," for at profilere sig som arbejdsplads.

Den internationale konsulentvirksomhed Reputation Institute har netop, i samarbejde med rekrutteringsbureauet Moment, gennemført en undersøgelse af 89 danske virksomheders omdømme som arbejdsplads blandt studerende i Danmark. Over 7.000 studerende på videregående uddannelser inden for humaniora, samfunds- og naturvidenskab er blevet bedt om at bedømme virksomhederne på 23 parametre. Og der er det ifølge Kristian Andersen "bemærkelsesværdigt", hvor højt samfundsansvar og etik ligger på hitlisten.

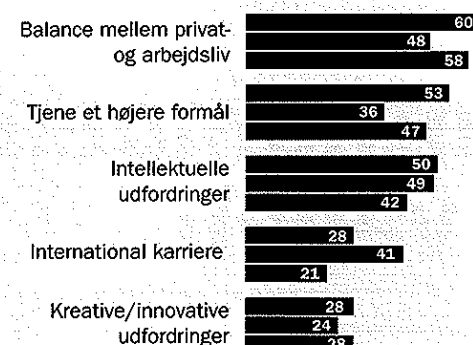
"Samfundsansvar er i dag det tredjævæsentligste parameter for virksomhedernes omdømme som arbejdsplads. Det vidner om, at det bliver mere og mere centralt, at virksomhederne kan skabe en større mening for fremtidige medarbejdere, ud over bare arbejdet," siger Kristian Andersen. Samme erkendelse når analysehuset Universum frem til i en undersøgelse fra forsommeren. Her erklærer et bredt flertal af de 6.500 adspurgte studerende, at de går efter job, som "giver mening" i deres liv og samtidig "tjener et højere formål". "Selv fremadstræbende studerende ved CBS sætter i dag en kommende arbejdsplads' samfundsansvar højere end dens finansielle styrker," siger landechef i Universum, Tommy Cau. Se figur 1.

## ..... Afgørende fordel

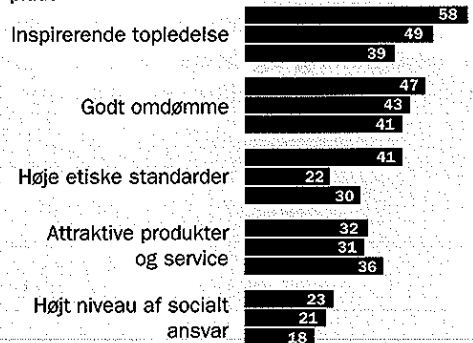
**Studerende efterspørger i stigende grad etik, samfundsansvar og miljøbevidsthed, når de vælger arbejdsplads.**

## MM | Studerende vil gøre en forskel

Vigtigste karrieremål for studerendes jobvalg



Vigtigste egenskaber for den fremtidige arbejdsplads



Humaniora

Samfundsvidenskab

Ingeniør og naturvidenskab

**Figur 1:** Studerende lægger stor vægt på, at arbejdet skal tjene et "højere formål" og at arbejdspladsen har et godt ry og høje etiske standarder.

Kilde: Universum, 2008.

### Tveægget sværd

Stærke produktbrands kan være en hæmsko i talentkampen.

Både Universum og Reputation Institutes undersøgelser kårer virksomheder som Novo Nordisk, Novozymes og Vestas til de studerendes darlings, mens virksomheder som Arla og Dong rankes i den dårligste halvdel. Se figur 2.

I Novo Nordisk er man glade for ratingen, da den bekræfter en af de helt store drivere bag selskabets mangeårige arbejde med at gøre samfundsansvar til rygrad for den overordnede ledelsesstrategi. "Det bedste argument for at arbejde med CSR er jo netop, at det betyder noget for medarbejdernes motivation og engagement i virksomheden," siger koncerndirektør i Novo Nordisk, Lise Kingo.

I dag bruger Novo Nordisk i dag sin stærke CSR-profil målrettet i rekrutteringskampagner. Som undersøgelserne viser, giver det tydeligvis bonus. Ifølge undersøgelserne har unge studerende på de videregående uddannelser et stigende ønske om at "gøre en forskel". Det ønske

imødekommer Novo Nordisk med sit slogan om "life-changing careers", der, som selskabet formulerer det på sin hjemmeside, "kan forandre livet for dig og millioner af mennesker, som lever med diabetes og andre kroniske sygdomme rundt omkring i verden".

### Inflation i CSR

De nye undersøgelser bekræfter, at ansvar over for samfund, miljø og klima generelt har vokset sig til et stort tema i den vestlige verden. Flere og flere vil ikke nøjes med at købe økologisk ind i supermarkedet, men ønsker også at gøre en forskel via deres arbejde. Derfor kan en virksomheds CSR-profil blive udslagsgivende for, hvilken arbejdsplads de unge talenter vælger.

I Arla er man bevidst om, at CSR-kommunikation rummer en del af svaret på, hvorfor mejerikoncernen i dag ikke hører blandt de studerendes favoritter. "Vi har hidtil været for anonyme som virksomhed og for dårlige til at fortælle omverdenen om vores samfundsansvar og CSR-politik," siger HR-chef i Arla, Ola Arvidsson. Han erkender, at det kan have kostet point blandt de studerende.

Ifølge Ola Arvidsson har Arla indtil videre fokuseret mere på fastholdelse end på rekruttering. Her er erfaringerne dog også, at fokus på miljø- og samfundsansvar gør det nemmere at fastholde personale. "De erfaringer vil vi nu i stigende grad overføre på vores rekrutteringsindsats," siger Ola Arvidsson. Han henviser til, at Arla arbejder på at skærpe sin eksterne kommunikation om CSR og til efteråret vil rulle en helt ny corporate branding-strategi ud.

Også Dong står over for at skærpe sin CSR-kommunikation. "Vi mener ikke, vi har det omdømme, vi fortjener," siger HR-direktør i Dong, Lars Terp. Han varsler, at en "større mediekampagne" fra slutningen af september skal forsøge at styrke energiselskabets omdømme.

### Produktet overdøver virksomheden

Ifølge både Kristian Andersen og Tommie Cau er det ikke nogen lille udfordring, der venter Arla og Dong. Det tager nemlig tid at bygge en troværdig CSR-kommunikation op. Der skal være overensstemmelse mellem det, man siger, og det, man gør. Og som udgangspunkt er de studerende stærkt kritiske over for alt for rosenrøde historier, specielt hvis de kommer fra virksomheden selv. Desuden står både Dong og – især – Arla med det paradoksale problem, at selve produktbrandet nærmest er for stærkt.

## MM | De studerendes hitlister

Topti over bedste omdømme som arbejdsplads ifølge Reputation Institute

1. Novo Nordisk
2. The Boston Consult. Group
3. Novozymes
4. NNIT
5. Vestas
6. Oticon
7. Cowi
8. Terna
9. PA Consulting Group
10. Grontmij Carl Bro

Forskellige studieretningers topti ifølge Universum

### Økonomi

1. A.P. Møller - Mærsk
2. Carlsberg
3. Novo Nordisk
4. Vestas
5. Bang & Olufsen
6. Udenrigsministeriet
7. Lego
8. McKinsey & Company
9. L'Oréal
10. The Boston Consult. Group

### Ingeniører/naturvidenskab

1. Novo Nordisk
2. Novozymes
3. H. Lundbeck
4. Cowi
5. Vestas
6. Miljøministeriet
7. Bang & Olufsen
8. A.P. Møller - Mærsk
9. Rambøll
10. Grundfos

### Humanister

1. Udenrigsministeriet
2. Kulturministeriet
3. Europa-Kommissionen
4. A.P. Møller - Mærsk
5. Undervisningsministeriet
6. Lego
7. Novo Nordisk
8. Socialministeriet
9. Vestas
10. Rambøll

**Figur 2:** Virksomheder med en klar etisk profil, og virksomheder, der arbejder med løsninger til globale problemer inden for f.eks. klima og sundhed, ligger højt på de studerendes hitlister.

Kilde: Reputation Institute og Universum, 2008.

“Når produkterne er meget fremtrædende, kan det være vanskeligt at få arbejdspladsen bagved frem i lyset,” siger Kristian Andersen.

Tommie Cau mener især, at det er en udfordring, når man som Arla har en separat kommunikation for produkter og virksomhed: “Problemet er, hvis kommunikationen omkring produkter og virksomhed ikke er konsistent. Det, at du har et godt produkt, betyder ikke nødvendigvis, at du er en god arbejdsgiver eller en samfundsbevidst virksomhed. En af de største udfordringer er at bygge ét konsistent og troværdigt produkt- og virksomhedsbrand op,” siger Cau.

Arla har siden 2003 gjort en dyd ud af at adskille kommunikationen omkring produkt og virksomhed. Det røde produktbrand er blevet ekstensivt dyrket på alt – fra de produkter, forbrugeren møder i køledisken, til logoet på landsholdstrøjerne og hjemmesiden [www.arla.dk](http://www.arla.dk), som stringent har været forbeholdt produkt- og forbrugerinformation. Langt mindre synligt er Arla Foods grønne “corporate brand”, som blandt andet bruges på en separat hjemmeside med adressen [www.arlafoods.dk](http://www.arlafoods.dk). Den fortæller om virksomheden bag produkterne og henviser bl.a. til en ny klimastrategi og bæredygtighedsrapport. Men den side af Arla er ifølge konsulenterne langt mindre kendt blandt de studerende.

Ola Arvidsson er bevidst om udfordringen: “Vi har forstået budskabet, og vi arbejder nu på at skabe en mere entydig identitet,” siger Arvidsson. Ifølge ham er missionen, at Arla ikke længere skal skelne mellem varemærke og virksomhed. Det røde produktlogo skal udfases til fordel for det grønne virksomhedsbrand for at styrke profileringen af virksomheden. “Vi skal vise, hvad vi står for,” siger Arvidsson: “Jo tydeligere vi kan beskrive vores værdier, jo nemmere bliver det for ansatte og kommende medarbejdere at identificere sig med dem.”

For Dong bliver den største udfordring på én gang at kommunikere troværdigt om miljø- og samfundsansvar og forsvare satsningen på kulfyrede kraftværker. Som Kristian Andersen siger, er det i dag en “lidt kompleks sag” at forklare, hvor effektive Dongs kulkraftværker faktisk er. Og han mener ikke, at Dong indtil videre har haft særligt stort held med at gøre sin miljøprofil kendt. “Jeg tror ikke, studerende i særlig høj grad er bevidste om, hvad Dong gør på miljøområdet. Det tager tid, før sådan nogle budskaber trænger i gennem,” siger Kristian Andersen.

### Glemte stakeholdere

De to nye ratings af fremtidens mest populære

danske arbejdspladser viser først og fremmest, at der ikke er nogen lette genveje til en topplacering. Det er tydeligt, at samfundsansvar betyder meget for omdømmet blandt de studerende på videregående uddannelser. Men der er ikke nogen entydig opskrift på, hvad de studerende forbinder med “meningsfyldt arbejde” og “højere formål”.

Undersøgelserne viser også, at de studerende ikke nødvendigvis lader sig forføre af højtravende klimastrategier og omfattende bæredygtighedsrapporter.

“De studerende får sjældent deres information fra årsrapporter. Det er ikke særlig *close to heart*. De er kritiske og søger i højere grad deres viden i medierne, på internettet og fra venner og bekendte,” siger Tommie Cau.

Specielt sidstnævnte tæller højt. Har man venner, der kender virksomheden indefra, vurderes deres udsagn om arbejdsmiljø, samfundsansvar og karrieremuligheder som langt mere troværdige end virksomhedens egen kommunikation.

Den største bommert, virksomhederne kan begå, er faktisk at oversælge arbejdsforhold og CSR, så medarbejderne ikke kan genkende det bilde, virksomheden kommunikerer eksternt.

Ifølge leder af Center for Corporate Social Responsibility på CBS, professor Mette Morsing, er det en reel risiko, da omdømmets store betydning for rekrutteringen får mange til at kaste sig hovedkulds ud i CSR-arbejdet. “Risikoen er, at man kommer til at love mere, end man kan holde,” siger hun.

Lakmusprøven på en CSR-strategi er netop, at der er opbakning til den og entusiasme for at føre den ud i livet i den bagvedliggende organisation. Men Mette Morsing oplever ofte, at medarbejderne glemmes i den kommunikation, virksomheden sender ud eksternt. “Virksomhederne tænker sjældent strategisk på, hvordan den kommunikation, de retter mod eksterne stakeholdere, bliver læst og fortolket af medarbejderne,” siger hun.

Kommunikationsfagligt kendes begrebet som autokommunikation. Men selvom det er velbeskrevet og ifølge Morsing burde være “topprioritet”, når det kommer til CSR-kommunikation, oplever hun, at det i dag er meget lidt udbredt blandt danske virksomheder. “Jeg læser rigtig meget corporate-kommunikation, hvor det er tydeligt, at der tænkes i gammeldags målgrupper: fire segmenter og ‘hvilke læsere derude er det så lige, vi skal ramme med den her tekst’. Men det er tydeligt, at medarbejderne ikke er tænkt ind som læsere,” siger hun.

### Ikke for rosenrødt

I Novo Nordisk er man meget opmærksom på betydningen af strategisk autokommunikation. "Det, der kommunikerer internt, skal også kunne tåle at blive læst eksternt og omvendt. Det ligger meget i vores måde at tænke på," siger

Ifølge Novos årlige globale medarbejdertilfredshedsanalyse er CSR et af koncernens største trumfkort i den sammenhæng. Ud af 80 spørgsmål er de tre vigtigste skabere for medarbejdernes tilfredshed: princippet om at drive virksomhed ud fra den tredobbelte bundlinje, at man er

### Vinduespynt, nej tak

Talenterne er ikke til fals for fine ord og floskler. De vil se værdier i praksis.

## Hvis man bruger ekstern kommunikation til at polere facaden, kommer det til at give bagslag.

*Lise Kingo, Novo Nordisk*

Lise Kingo. Hun understreger, at det er vigtigt, at medarbejderne kan genkende den virksomhed, de arbejder i, når de læser om den. Det skaber tillid, som er en afgørende faktor for både fastholdelse og rekruttering af medarbejdere.

I den sammenhæng er hun bevidst om, at man ikke kan snyde på vægten "Hvis man bruger ekstern kommunikation til at polere facaden, kommer det til at give bagslag," siger Kingo. Hun er derfor meget opmærksom på, at de medarbejder-testimonials om Novo Nordisk som arbejdsplads, som medicinalkoncernen er begyndt at lægge ud på sin hjemmeside, ikke bliver "for rosenrøde".

Samtidig mener hun dog, at det er af stor betydning, at medarbejderne kan blive stolte af at læse om virksomheden, når den fremhæves for at gøre noget godt. Ifølge Lise Kingo betyder det f.eks. enormt meget for medarbejderne, at Novo er kommet ud i toppen af de nye ratings over studerendes foretrukne arbejdspladser.

Et er dog, at virksomheden har en høj stjerne blandt danske studerende. Men Novo Nordisk er en global virksomhed, der skal rekruttere medarbejdere over hele verden. Og det er ikke alle steder, at Novo er et lige stærkt brand på jobmarkedet. Derfor står Novo Nordisk også selv for at skrue op for CSR-kommunikationen i sin nye "employer branding"-kampagne.

"Vi kan godt mærke, at det bliver sværere at tiltrække og fastholde medarbejdere i lande som Indien og Kina. Her er jobmarkedet præget af en udbredt fokusering på løn, og det gør det sværere for virksomhederne at holde på de dygtige medarbejdere. Derfor må vi være gode til at fortælle, hvorfor det – ud over lønnen – er attraktivt at komme til Novo Nordisk," siger Lise Kingo.

stolt af virksomhedens produkter, og at man tror på virksomhedens vision.

### Ingen er perfekte

Også i erhvervsorganisationen DI er CSR krøbet stadig højere op på dagsordenen. Her mener man, at danske virksomheder kunne blive bedre til at kommunikere mere strategisk omkring deres samfundsansvar – blandt andet for at stå bedre i kampen om arbejdskraft.

"Ikke alle danske virksomheder kommunikerer i dag særligt aktivt om deres CSR-indsats," siger konsulent og CSR-ekspert i DI Annemarie Meisling.

Hun vurderer, at nogle virksomheder er bange for at få et hak i tuden, hvis de stikker den for langt frem. "Men ingen er 100 pct. perfekte," erklærer Meisling. Hun mener, at mange virksomheder med fordel kan være mere åbne i deres kommunikation og fortælle både om, hvad de gør, men også om de udfordringer, de står over for.

Også på det område fremhæves Novo Nordisk som foregangsvirksomhed. Med professor Mette Morsings ord er Novo Nordisk "forbilledlig" i sin kommunikation om CSR. "De sidder ikke og putter sig, men tager kampen op 'face-on', hvis de kritiseres for noget," siger hun. **MM**

Bjarke Wiegand | bw@mm.dk