

IntermediairPW fingeerde de casus van een problematisch bedrijf dat na massa- ontslag veel nieuwe medewerkers nodig heeft en schreef een pitch uit. Wat is wijsheid: veel geld steken in een flitsende campagne of eerst de eigen medewerkers binnenboord zien te houden?



**BERUCHE WERKGEVER HEEFT
WEER VEEL MENSEN NODIG**

**WAT IS DE
JUISTE
ARBEIDSMARKT
CAMPAGNE?**

DE KWESTIE:

Het telecombedrijf SBO Connected is twee jaar geleden ternauwernood van de ondergang gered. Klanten liepen massaal weg door de beroerde dienstverlening. Door wanbeleid kreeg de organisatie veel negatieve publiciteit en een slecht imago. Maar na ingrijpende reorganisaties en massa-ontslagen gaat het weer goed. Dat komt mede door een fusie met een snel groeiend Aziatisch telecombedrijf. Nu zijn er weer veel nieuwe medewerkers nodig. Dit varieert van schaarse ict-specialisten en finance professionals, accountmanagers die bereid zijn naar Azië te verkassen tot helpdeskmedewerkers die de callcenters bemannen. Het bedrijf heeft al een referral campagne uitgezet, maar medewerkers reageerden daar sceptisch op. Alle reorganisaties en ontslagen zijn nog niet vergeten. Wat voor soort arbeidsmarktcampagne past bij dit bedrijf?

> 'ZET NIET HET BEDRIJF MAAR DE WERKZOEKENDE CENTRAAL'

Een simpele arbeidsmarktcampagne volstaat niet, meent Henjo Guitjens, creatief directeur van communicatieadviesbureau MSL. Het gekwelde bedrijf vraagt om een integrale aanpak. Een referral campagne heeft alleen zin als medewerkers zich betrokken voelen. 'Een boemerang van negatieve medewerkers kaatst zo terug. Pas als het personeel weer tevreden is, kun je referral recruitment inzetten en bijvoorbeeld chat-spreekuurtsjes organiseren tussen sollicitanten en werknemers.' Maar eerst moet de directie serieus luisteren naar de medewerkers en hen betrekken bij de nieuwe koers.

Ondertussen kan de externe arbeidsmarktcampagne van start gaan. Een ronkend verhaal over hoe goed het bedrijf is, zou nu ronduit storend zijn. Maar deze werkgever moet ook weer niet verwijzen naar de slechte periode. 'Zet niet het bedrijf, maar de werkzoevende centraal. Vertel de sollicitant dat dit bedrijf veel uitdagingen, een internationale loopbaan en persoonlijke groei biedt.' De verschillende doelgroepen vragen ieder om een eigen benadering. Het bedrijf kan in één collectieve advertentie in een algemeen arbeidsmarktmedium als *Intermediair* laten zien dat er veel medewerkers nodig zijn. Maar daarnaast zijn er gedifferentieerde advertenties nodig die de verschillende groepen aanspreken. 'Financieel experts moet je weer anders benaderen dan commercieel medewerkers. Stem de boodschap af op

de doelgroep en plaats deze in passende media, zowel print als online.'

Nieuwe naam

Een arbeidsmarktcampagne op televisie raadt Guitjens af. Het is duur en de doelgroep ziet het spotje misschien nauwelijks. Maar wellicht is televisie wel het beste medium voor een algemene publiciteitscampagne om de bedrijfsreputatie op te vijzelen. Hierin mag het bedrijf wel verwijzen naar de roerige periode en laten zien dat er een nieuwe fase is aangebroken. Dat moet geen losse campagne-actie zijn, maar ingebed in een uitgekende reputatiemangementstrategie. Die vind je door te inventariseren bij welke stakeholders de reputatieschade het grootst is. Verbeterde helpdesks en kortingen kunnen klanten weer tevreden maken. Familie van werknemers krijgt door open dagen weer sympathie voor het bedrijf. En vakpers kan worden uitgenodigd om bij te praten. Daar komt waarschijnlijk niet gelijk positieve publiciteit uit, maar het bedrijf investeert zo wél in de relaties. Een nieuwe naam, is dat nog een optie? 'Nee, dat is verschrikkelijk duur', meent Guitjens. 'Want je moet het merk vanaf nul weer opbouwen. Bovendien is het slechts camouflagede en prikt men daar zo door heen als de voorganger bekend is.'



'EXTERNE CAMPAGNE IS IN HET EERSTE JAAR ZINLOOS'

Michael van Kerkwijk, managing partner van reclamebureau Only uit Amsterdam, is een stuk voorzichtiger. 'Een arbeidsmarktcampagne is zinloos als het vertrouwen in het bedrijf slecht is. Werknemers willen in een prettig team werken waar het veilig is. Als dit soort zaken niet op orde is, vind je niet de juiste mensen voor je bedrijf. Je krijgt de switchers en de oppervlakkige carrièrejagers.' Daarom moet HR vooral energie steken in een interne campagne. De eerste stap is het vertrouwen herstellen bij de eigen medewerkers. Dit kan door de grootste criticasters antwoord te laten geven op de vraag wat er moet veranderen. Deze vraag kan worden uitgezet met interne

social media, maar ook met evenementen om de teamgeest te bevorderen. 'Laat voelen en ervaren dat het toekomstig succes afhangt van de mensen die er werken en niet alleen van de leidinggevenden.' Vervolgens moet het bedrijf met de eigen mensen bepalen welke rol het wil spelen, voor klanten, collega's en stakeholders.

Buzz

De derde stap is het betrekken van de eigen mensen bij het werven van nieuwe collega's. 'Laat door middel van publicaties en tweets buzz ontstaan over behaalde successen, nieuwe uitzichten, nieuwe klanten en nieuw te werven collega's.' Dit traject duurt volgens Van Kerkwijk al snel een jaar. Maar hoe zit het dan met de nieuwe medewerkers die snel nodig zijn? 'Op de korte termijn zijn gedetacheerden de oplossing. De interne campagne heeft een vliegwieleffect met positieve gevolgen voor de identiteit. Hierdoor krijg je op lange termijn de mensen die je wilt en het bedrijf behoudt de goede mensen die het heeft.'



'GEHEIMZINNIGE CAMPAGNE MAAKT NIEUWSGIERIG'

Martijn Hemminga, oprichter van arbeidsmarktcommunicatiebureau Nr29, meent ook dat een externe wervingscampagne in het eerste jaar verkeerd is. 'Het duurt minimaal twee tot drie jaar voordat een reorganisatie is weggeëbd. Dit bedrijf heeft heel veel uit te leggen.' De referral campagne kan wat hem betreft blijven bestaan, maar moet niet actief gepro-

moot worden. SBO Connected moet eerst veranderingen doorvoeren op basis van medewerkersonderzoek en interne bijeenkomsten. Recruiters kunnen ondertussen wel nieuwe medewerkers werven, bijvoorbeeld via social media. In de daaropvolgende één-op-één-contacten kan de recruiter vertellen over de reorganisatie en hoe het bedrijf veranderd is. In het tweede jaar kan het bedrijf iets actiever worden. HR mag weer actief communiceren over het referral programma, maar de tijd is nog niet rijp voor een mediale massacampagne. De organisatie kan wel alvast e-mailadressen kopen voor de benadering van specifieke doelgroepen.

Lampje

De campagne mag in het derde jaar wel *above the line*. Spotjes, banners en personeelsadvertenties zijn weer mogelijk, maar zonder te vertellen wie de werkgever is. Hemminga: 'Zodra mensen het SBO-logo zien, gaat er een lampje branden. Ze moeten denken aan ontslagen en reorganisatie en velen zullen direct afhaken. Zo'n slechte periode kan een bedrijf nog lang achtervolgen.' Een nieuwe actiesite, bijvoorbeeld jemaakthetmetons.nl, kan de belangstelling verder triggeren. Hierop positioneert het bedrijf zich als een grote internationale speler die voor elk van de doelgroepen wat interessants biedt. 'Een geheimzinnige campagne maakt mensen nieuwsgierig. Ze zijn benieuwd naar het verhaal erachter en gaan er misschien over twitteren.'

Pas als mensen verder doorklikken op deze actiesite mag duidelijk worden dat het om het roemruchte SBO Connected gaat. Hier moet de werkgever eerlijk vertellen dat het bedrijf na ingrijpende reorganisaties weer helemaal klaar is voor de toekomst. Hemminga zat vorig jaar in de jury van de Stichting Jaarprijzen Personeelcommunicatie die creatieve arbeidsmarktcommunicatie wil bevorderen. Hoe ver mag het verrassingseffect wat hem betreft gaan? 'Arbeidsmarktcommunicatie moet vooral effectief zijn. Te creatieve campagnes kunnen hun doel voorbijschieten.'

'Bij bedrijven met een slechte reputatie is tijd de beste en goedkoopste heilmeester'