

Een kerncompetentie van organisaties is het vermogen om medewerkers zowel te kunnen binden als te kunnen boeien. Inspireren, de missie van de organisatie helder uitdragen, voorbeeldgedrag tonen en het beste uit mensen halen. Welke tools zijn hiervoor voorhanden? Dit keer: employer branding.

“Employer branding doe je niet ad-hoc” *Hoe wakker je interne trots aan?*

HET TOTAAL
PLAATJE MOET
KLOPPEN: VAN
VACATURETEKST
TOT HET AFSCHEID
NEMEN VAN
MEDEWERKERS

Wat is het?

‘Employer branding is het verkrijgen en behouden van een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders, met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers.’ Was getekend: Geert-Jan Waasdorp, Martijn Hemminga en Sarah Roest in hun in 2012 verschenen boek ‘Bouwen aan het nieuwe Employer Brand’. Het drietal is van mening dat iedereen in een organisatie een aandeel heeft in de ontwikkeling, het onderhoud en de uitbouw van een sterk werkgeversmerk. De directie en het management in het bijzonder. “Zij moeten erachter staan. Employer branding doe je namelijk niet ad-hoc, maar vraagt een investering in zowel tijd als geld. Ook moeten de leidinggevendenden het goede voorbeeld geven, zodat goed werkgeverschap zich doorvertaalt in de rest van de organisatie”, vindt Hemminga. Marianne Jaarsma, senior projectmanager bij reputatiespecialist Proof, steunt hem hierin. Wil je de belofte van het bedrijf waarmaken, dan moeten medewerkers weten waarom ze doen wat ze doen en wat het grotere geheel is. “Zij moeten voelen dat ze belangrijk zijn”, aldus de communicatie-expert. “Stel, je benadrukt intern dat het servicecenter het eerste aanspreekpunt van de klant is. Op die manier geef je een signaal af dat je de adviezen en tips van je medewerkers serieus neemt.” Van groot belang bij employer branding is dat het totaalplaatje klopt; van vacaturetekst tot recruitmentsite, van afwijzingsmail tot selectiegesprek en van het inwerken van nieuwe krachten tot het afscheid nemen van medewerkers. “Los van elkaar zijn dit wellicht kleine aspecten, maar zet je ze goed in dan versterken ze het werkgeversmerk.”

Onderscheiden

Employer branding werpt na 2 tot 3 jaar pas vruchten af, dat dan wel. Misschien staat het daarom niet altijd even hoog op de agenda. Een lange adem loont echter, bezweren de arbeidsmarktspecialisten. Zeker als je bedenkt welke (potentiële) effecten je met dit ‘middel’ kunt bereiken: ongewenst verloop tegengaan, kennis behouden, de medewerkerbetrokkenheid en -tevredenheid verhogen, ziekteverzuim reduceren....

Alle redenen om wel aan employer branding te doen, meent Hemminga. Want: “Waarin verschilt het ene contactcenter van het andere, in de ogen van huidige en potentiële werknemers? Als zij geen verschil zien of merken, is er geen onderscheidend vermogen. Naast goed werkgeverschap is dat essentieel voor employer branding.”

Inge Beckers, als expert verbonden aan het zogeheten Employer Brand Netwerk, is eensgezind. Een té voorspelbare vertaling van de identiteit van een organisatie zorgt in haar optiek voor een ‘supersuf’ imago. Vooral grote organisaties hebben hier last van,



5

Tot tellen

Hoe kun je via employer branding jouw organisatie van de concurrentie onderscheiden? Beckers weet raad.

- 1 Toon de ceo. Laat op een persoonlijke manier zien wie er aan het stuur van de organisatie staat.
- 2 Show de medewerkers. Kandidaten willen zien en ervaren of het huidige team bij hen past.
- 3 Vertel de WOW-factor. Iedereen heeft wel een 'cool story' te vertellen, dus voor de draad ermee.
- 4 Promoot de plezierkenmerken. Laat zien dat je ook leuke dingen met elkaar doet, zoals events, borrels, sportieve activiteiten, et cetera.
- 5 Duid de kernwaarden. Leg minimaal twee of drie organisatiewaarden gedetailleerd uit.

meent ze. "Kijk maar naar de vier grootste accountantskantoren: Deloitte, EY, KPMG en PwC. Als je de logo's en de teksten van hun sites haalt en die los van elkaar op tafel legt, vertellen ze nagenoeg een vergelijkbaar verhaal. Zowel aan klanten als aan hun potentiële talenten."

Voorbeeldig

Bedrijven die het verleden en binden van talenten via een sterk werkgeversmerk in de vingers hebben, zijn onder meer Apple en Google. Maar ook minder grote jongens spreken tot de verbeelding, benadrukt Beckers. Zoals WerkenvoorNederland.nl, waar zowel stagiaires en trainees als ICT'ers en auditors meer te weten kunnen komen over de Rijksoverheid als werkgever. Of Coolblue, dat zijn merkvizier 'Gewoon Verwonderen' integraal online zet. PostNL is een ander voorbeeldbedrijf. "PostNL kampte met een grote reorganisatie en kon de oude vertrouwde postbodes niet meer handhaven. Zij hebben zichzelf opnieuw moeten uitvinden. Voor postbezorging richt het bedrijf zich momenteel op studenten, huisvrouwen en senioren. Voor hen is de werkomgeving wél ideaal."

Ook Hemminga strooit met voorbeelden: Werken bij Defensie, Croon Elektrotechniek (winnaar Magneet in 2013, red.) en de Arvato Talent Pitch. Laatstgenoemde organisatie gebruikt de hele intake om uit te leggen wat Arvato precies doet. "Die beeldvorming is belangrijk, want het vooroordeel dat medewerkers alleen maar outbound bellen klopt niet. Uitgangspunt van deze online assessmenttool is dat sollicitanten een positief gevoel aan het proces overhouden, ook als er geen match is."

Interne branding

Specifiek kijkend naar interne employer branding, weet het VUmc te inspireren. Interne problemen en ruzie bezorgden het academische ziekenhuis in 2012 en 2013 negatieve publiciteit. Om de interne trots weer aan te wakkeren en om het eigen werkgeversmerk te laden onder de eigen medewerkers, lanceerde het ziekenhuis de interne arbeidsmarktcampagne *Dankzij Jou*. Laura Baselaar, indertijd strategisch HR-adviseur van het VUmc, hierover: "Dit platform biedt mogelijkheden om de mooie dingen van het ziekenhuis aan bod te laten komen. Denk aan de trots van de medewerkers over prestaties, over samenwerking, over kleine positieve elementen die je dag goed maken, over de dankbaarheid van collega's en patiënten." De hele campagne draait daarbij om meedoen. "Het is van, voor en door medewerkers."

Bloeien

'Welzijn is de katalysator die bedrijven nodig hebben om medewerkers aan te sporen om elke dag weer hun best te doen.' Dat schrijft het Amerikaanse adviesbureau Gallup, dat jaarlijks onderzoek doet naar talent en de ontwikkeling van mensen in organisaties, in een actueel memo aan leidinggevenden. Daarin snoeren onderzoekers sceptici de mond dat een focus op het welzijn van werknemers ten koste zou gaan van de werktijd en dat impact op belangrijke zakelijke resultaten zou uitblijven. "Engagement is de basis voor het betrekken van mensen. Die bedrijven die een cultuur creëren waarin medewerkers kunnen gedijen, zullen ervaren dat diezelfde cultuur uiteindelijk helpt bij het winnen van klanten."