

## Et godt image starter indefra

**Employer branding bliver ofte opfattet som en reklamekampagne, der skal give en arbejdsplads eller arbejdsgiver et godt image overfor omverdenen. Erfaringer viser dog, at en succesfuld employer brandingproces starter indefra og involverer de nuværende medarbejdere.**



Skal organisationen have et godt image som arbejdsplads, er det langt fra nok at finde den farvede pen og det glittede papir frem, når det næste stillingsopslag skal udformes. Employer branding skal i højere grad forstås som en langsigtet strategisk måde at tænke og agere på i organisationen og ikke som en tidsbegrænset reklamekampagne eller noget, der bare handler om at skrive flere af de rigtige ord i stillingsannoncerne. Employer branding handler om at fastholde de nuværende medarbejdere for i fremtiden at kunne tiltrække de rigtige medarbejdere, der passer ind i kulturen og ønsker at blive en del af den.

### Involvering er vejen frem

Første skridt i en employer branding-proces bør derfor involvere ledelsen og de nuværende medarbejdere. Det er medarbejdere og ledere, der aktivt skal sætte ord på arbejdspladsens kultur, definere visioner og værdier og formulere de gode historier om hvorfor arbejdet og arbejdspladsen giver mening. "Måderne medarbejdere kan inddrages på er mange - det afhænger af arbejdspladsens kultur, tradition og fagligt omdrejningspunkt. Der bør altid være mulighed for dialog, for at udvikle ejerskab over organisationens værdier og målsætninger, og signalere at det er muligt at ændre tingene, hvis de ikke fungerer" siger Michael Trinskjær, der som

indehaver af kommunikationsbureauet Trinskjær & Co har arbejdet med employer branding i offentlige og private organisationer gennem mange år.

### Medarbejderne er de bedste ambassadører

De nuværende medarbejdere er også den bedste og mest troværdige kilde til hvordan det er at være ansat i organisationen. Hvis for mange medarbejdere fortæller negative historier om arbejdspladsen, skaber det så meget støj i employer branding, at en reklamekampagne - hvor god den end måtte være - ikke kan overdøve larmen. Medarbejderne skal via de gode historier der langsomt opbygges fungere som ambassadører for arbejdspladsen. Uden et internt udgangspunkt for branding og en intern forankring af strategien risikerer man, at en branding af arbejdspladsen bliver hul og utroværdig - og gennemskuet af medarbejderne, der ikke kan genkende deres hverdag på jobbet.

### Langtidsholdbar effekt

Hvis employer branding processen starter indefra og inddrager medarbejderne og deres perspektiver på det gode ved arbejdspladsen, er der gode muligheder for, at organisationen også på lang sigt opfattes som et godt sted at være ansat. "Projektet kan for nogle forekomme en anelse uoverskueligt, men vores erfaringer viser, at effekten er større og holder længere, og at det rent faktisk gør arbejdspladsen mere attraktiv for både nuværende og potentielle medarbejdere" siger Michael Trinskjær. ■

## Employer branding i det offentlige

- Kun én ud af 10 blandt de 16-24-årige siger, at de om 10 år helst vil være offentligt ansat.
- Kun 4 % mener, der er størst prestige i at være offentligt ansat.
- De typiske kommunale ansvarsområder som børnepasning, folkeskole og ældrepleje topper listen når de unge spørges om job med lav prestige.
- Arbejdsstyrken bliver mindre og velfærdsopgaverne større fx på sundheds- og omsorgsområdet.
- Den aktuelle økonomiske krise kan sætte behovet for employer branding på standby, men der er stadig behov for at fastholde de dygtige medarbejdere bagfter og tænke langsigtet - måske 5, 10 eller flere år frem.

# Målrettet kommunikation i rekrutteringen



Beredskabsstyrelsen har styrket sin rekruttering ved at lancere rekrutteringsuniverset 'Vi rykker', der kommunikerer i øjenhøjde med de udvalgte målgrupper.

Hvis offentlige organisationer skal tiltrække de rigtige ansøgere til de mange specialiserede jobfunktioner, så skal der ofte mere til end den traditionelle annonce i avisen eller på nettet. Ligesom med al anden kommunikation er det vigtigt at målrette budskaberne, og det kan et selvstændigt rekrutteringsunivers være en hjælp til.

Beredskabsstyrelsen besluttede allerede i 2004 at gribe rekrutteringen af værnepligtige helt anderledes an, og siden har de brugt og løbende udviklet rekrutteringsplatformen 'Vi rykker', der består af website, radiospots, informationsmaterialer, go-cards, plakater, hængeskilte i transportmidler og materiale til pressen.

"De spændende opgaver og det gode sammenhold, som de værnepligtige oplevede, kom ikke tydeligt nok til udtryk i vores kommunikation udadtil, og derfor havde vi svært ved at tiltrække de værnepligtige vi ønskede, når de skulle vælge hvor, de ville aftjene deres værnepligt. Med et særligt rekrutteringsunivers kan vi målrette kommunikationen til de 18-25-årige og synliggøre Beredskabsstyrelsens opgaver og oplevelser, så de unge meget bedre kan genkende sig selv", siger sektionschef Jens Kyster fra Beredskabsstyrelsen.

Et selvstændigt univers skal forstås som en alternativ indgang til organisationen som arbejdsplads, der kommunikerer alt, hvad en ansøger vil vide: Hvilke muligheder har jeg? Hvordan søger jeg? Hvad siger de nuværende medarbejdere om arbejdet? Hvem arbejder der ellers? Hvordan er hverdagen - og kulturen? Hvordan er arbejdsforhold og vilkår? Fortællingerne kan fortælles i lyd, billede, video eller sågar en virtuel rundtur på arbejdspladsen - men altid med udgangspunkt i rigtige mennesker og medarbejdere.



## Kommunikation i øjenhøjde

Et rekrutteringsunivers skal naturligvis balancere med den øvrige kommunikation, så der opnås genkendelse og en fælles identitet. Det må ikke blive løsrevet, reklamepræget og love noget, der ikke holder i hverdagen. Men den største og mest åbenlyse fordel ved et selvstændigt univers er, at det er muligt at målrette kommunikationen til modtageren på baggrund af den viden, man har om de potentielle ansøgers alder, faggruppe, køn, baggrund, forventninger til job og arbejdsliv og anden relevant adfærd.

Derudover kan det også være en fordel, at man kan lægge forvaltningens struktur og sproglige stil i baggrunden og give et mere levende billede af arbejdspladsen, end for eksempel en traditionel stillingsannonce giver.

"Jeg tror, vores gode erfaringer skyldes, at vi med "Vi Rykker" kampagnen taler både til hjerte og hjerne. Vi pirrer og fanger interessen hos potentielle ansøgere samtidig med, at de finder svar på de vigtigste karrieremæssige og faktuelle spørgsmål", slutter Jens Kyster. ■

Se mere på [www.virykker.dk](http://www.virykker.dk)





*I løbet af projektperioden blev der udgivet tre medarbejderaviser, hvor medarbejderne selv fortalte hvad de fik ud af projektet, og hvordan de arbejdede med det i de enkelte afdelinger. Det gav ejerskab for HelsingørModellen og blev en platform for de gode historier.*

## Venteliste til job i ældreplejen

**En målrettet indsats over to år fik bugt med personale-manglen i Helsingør Kommunes ældrepleje. Løsningen var at tænke langsigtet og inddrage medarbejderne i bestræbelserne på at skabe en attraktiv arbejdsplads.**

For to år siden oplevede Helsingør, som mange andre af landets kommuner, store udfordringer med at skaffe personale nok til kommunens ældrepleje. Der var ofte op til 10 % ubesatte stillinger, et stort vikarforbrug og stor udskiftning i medarbejdergruppen. Derfor igangsatte kommunen et langsigtet projekt, der satte fokus på fastholdelse og rekruttering af medarbejdere til ældreplejen.

HelsingørModellen for den gode ældrepleje' betød, at der kort tid efter var ventelister på job i den kommunale ældrepleje og 5-6 uopfordrede ansøgninger om dagen. "Vi kan endnu ikke pege på en enkelt årsag til, at det er lykkedes så godt, men jeg tror, at vores succes handler om, at vi har givet os selv den fornødne tid og erkendt, at det at skabe en attraktiv arbejdsplads er et langt sejt træk. Et andet vigtigt element har været, at vi har inddraget vores medarbejdere i hele processen og brugt deres erfaringer aktivt", siger Birgitte Qvist-Sørensen, der er social- og sundhedsdirektør i Helsingør Kommune.

### Inddragelse af medarbejdere

Recepten i HelsingørModellen lød på at inddrage medarbejderne og styrke de ting i dagligdagen, der gør arbejdet og arbejdspladsen attraktiv. "Medarbejderne er den vigtigste katalysator og ambassadør for en god arbejdsplads. Derfor har vi med HelsingørModellen fokuseret på, hvad der skal til for at gøre medarbejderne stolte af deres arbejde og deres arbejdsplads. Ved at fokusere på det positive og det vi gør godt, har vi oplevet større arbejdsglæde, som også har smittet af på tilfredsheden blandt vores borgere", fortæller Birgitte Qvist-Sørensen. Undersøgelser blandt medarbejdere viste, at nok er løn og personalegoder vigtige, men det er lige så vigtigt, at dagligdagen fungerer uden at skabe unødige frustrationer. Derfor er der også afsat mange ressourcer på at udanne dygtige ledere, på videre- og efteruddannelse af medarbejderne og på at udvikle målrettede interne udviklingsprojekter på de enkelte arbejdssteder. ■

### HelsingørModellen for den gode ældrepleje

Employer Branding-projektet i Helsingør blev gennemført i perioden 2006-2008. Projektet satte fokus på trivsel, samarbejde, image, værdier, omgangstone og andre emner, der har betydning for oplevelsen af ældreplejen som en attraktiv arbejdsplads. For at skabe sammenhæng mellem de forskellige delprojekter, blev de samlet i et stort projekt med titlen "HelsingørModellen for den gode ældrepleje".



## Den gode historie giver mening

**Den gode historie er guld værd i branding af en arbejdsgiver eller en jobfunktion. Den kan binde organisationen sammen, skabe en følelse af fællesskab og formidle arbejdspladsens værdier eller jobbets indhold på troværdig vis.**

Gode historier har det med at blive fortalt videre, flytte sig fra mund til mund og leve sit helt eget liv. Historiefortælling er en af de mest anvendte kommunikationsmåder i mange kulturer, og det er ikke uden grund. Vores historier er med til at definere, hvem vi er, hvem vi hører sammen med og hvad vi opfatter som godt og skidt. Men den gode historie er andet og mere end et underholdende indslag i hverdagen eller endnu et modeord i reklamebranchen. Den er et særdeles velegnet værktøj til at sætte ord og billeder på de menneskelige værdier i en organisation, og kan derfor bruges på både strategisk og operationelt plan i en brandingproces.

### Operationelt og strategisk værktøj

På det strategiske plan kan ledelsen bruge storytelling til at binde organisationen sammen og skabe en fælles identitet gennem de historier, der fortælles. Det kan både være historier, der knytter sig til arbejdspladsen eller til en specifik jobfunktion, alt efter målgruppen og den effekt, der forventes.

”Den gode historie er ikke en rosenrød fortælling. Der er altid indbygget en vis konflikt og drama i en god fortælling, der er med til at skabe spænding, men ikke større end at hovedpersonen - for eksempel medarbejderne - altid klarer det til sidst ved hjælp af viden, arbejdsomhed, mod til at bryde vanen, samarbejde... eller hvad der nu defineres som organisationens værdier”, siger Astrid

Björg Mortensen, kommunikationsrådgiver hos Trinskjær & Co. På det praktiske plan handler det om at skabe en kultur blandt medarbejderne, hvor det er legitimt at fortælle de gode historier og hvor man via den interne kommunikation og de kanaler der eksisterer, har en platform for fortællingerne.

”Historierne er nemlig en enkel og let forståelig måde at formulere budskaber på, så andre nemt kan relatere til dem og identificere sig med dem. Derfor kan de gode historier med stor troværdighed bruges til ekstern branding af arbejdspladsen eller jobbet i medierne og i egne kanaler” siger Astrid Björg Mortensen. Hun fremhæver, at storytelling egner sig særdeles godt til at understøtte langsigtede employer branding strategier, der tager udgangspunkt i det interne og derefter brander udadtil. ■

### Gode historier kan...

- binde afdelinger eller hele organisationen sammen
- skabe identitet, fællesskabsfølelse en fælles kultur
- skabe tryghed
- få medarbejderne til at opfatte arbejdet som meningsfuldt
- formidle budskaber og abstrakte værdier på en let forståelig måde
- gøre medarbejderne til oprigtige ambassadører for organisationen
- blive fortalt videre og udgøre en vigtig del af organisationens image.