



Inleiding tot employer branding

Gestart als eerlijk marketingbureau willen wij bij **LAMA**, naast ons klassiek marketing en HR aanbod, het verschil maken bij onze klanten door ons te specialiseren in **employer branding**.

Inleiding tot employer branding



Let's tell your story together

www.waarelama.be



Inleiding tot employer branding

Mmaak van binnen waar **w**at je buiten belooft



Let's tell your story together



Inleiding tot employer branding

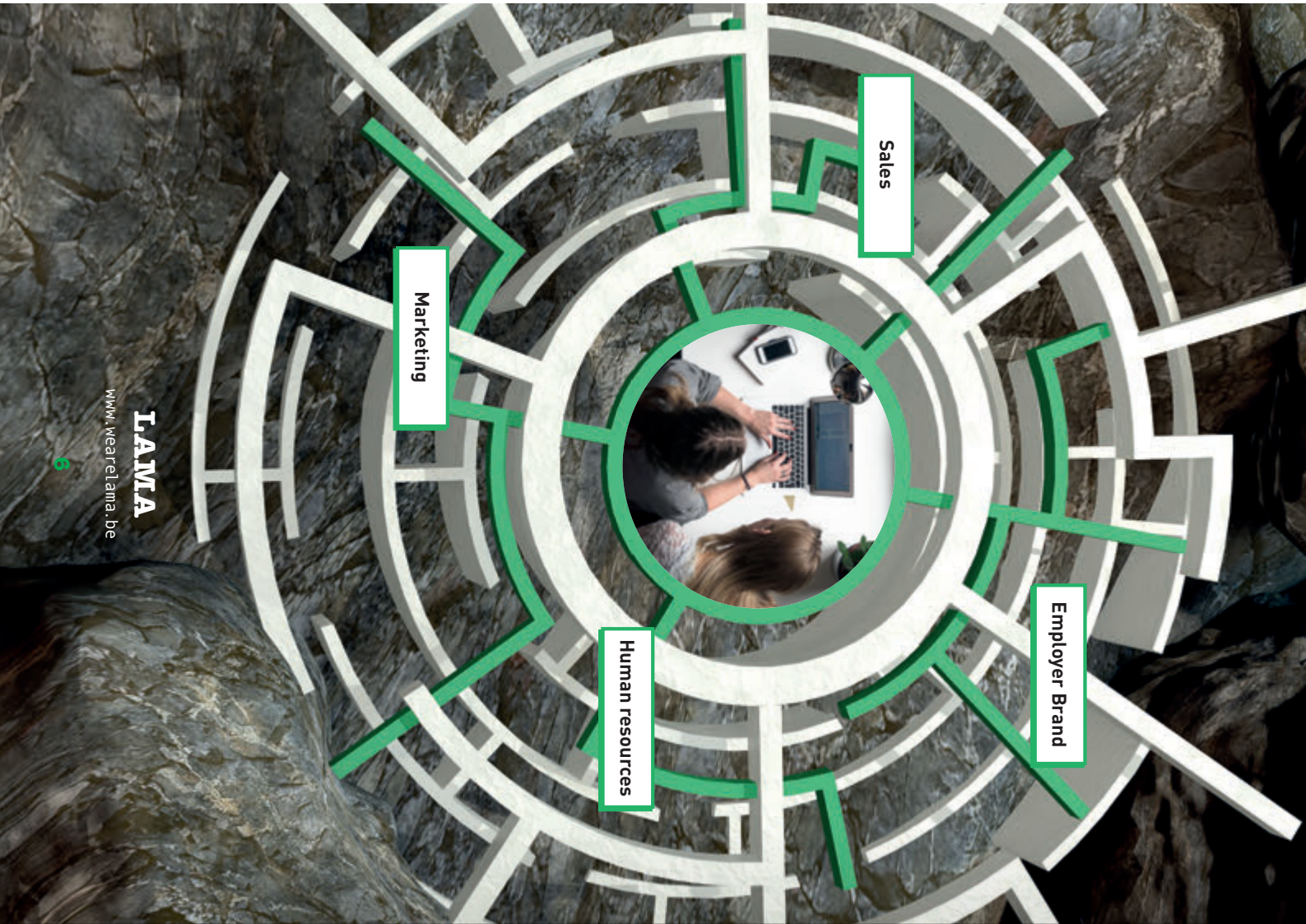
Maak van binnen waar wat je buiten belooft



INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding	9
> Innovatie en ondernemerschap	7
> War for talent	11
> Complexiteit van de bedrijfsgroei	11
> Employer branding	12
Bouwstenen van employer branding	15
> "Employer wate"?	17
> Waarom kiezen voor employer branding?	19
> Maatschappelijke ontwikkelingen	19
> Interne triggers	20
> Imago en identiteit	21
> Het instrumenteel - symbolisch raamwerk	21
> De imago-audit	22
> Employer Value Proposition	23
> Jouw verhaal	24
> Samengevat	26
Stap 1: Het onderzoek - analyse van de huidige situatie	32
> De organisatiestructuur	32
> De organisatiecultuur	34
> Doelstellingen	36
> Doelgroep	38
> Concurrentieanalyse	40
> Samengevat	41
Stap 2 Jouw verhaal - de basis van je strategie	42
> Start with WHY	43
> Imago-audit	44
> Vertalen naar Jouw Employer Value Proposition	45
> Samengevat	46
Stap 3 Je communicatiestrategie - extern & intern	47
External branding: Marketing - "Marketing the brand"	47
> Targeted recruitment	48
> Boodschap	49
> Kanalen	51

Internal branding: HR - "Living the brand"	55
> Het management	55
> Je eigen medewerkers	58
> Potentiële nieuwe medewerkers	62
> Vertrekende medewerkers	63
> Samengevat	63
Stap 4 De uitvoering - actie!	64
Extern	64
> Communication is queen	64
> Ontwikkel een contentplan	65
> LinkedIn Careers	67
Intern	68
> Het inwerkproces - een goede eerste indruk maken	69
> Creëer een veilige en open werkkplek	69
> Geef structuur aan je interne communicatie	70
> Rollen en verantwoordelijkheden	70
> Loon is niet zaligmakend	71
> Individuele coaching	71
> Learning sessies	72
> Samengevat	73
Stap 5: Het effect - analyseer en optimaliseer	74
> Meten is weten en glissen is missen!	74
> Optimize	75
> Samengevat	77
Conclusie - do it the LAMA way!	78
> Waarom 'the LAMA way'?	79
> Ja, ik ga er voor!	79
Dankwoord	83
Bronvermelding	85



Sales

Employer Brand

Human resources

Marketing

L.A.M.A

www.waarrelama.be

5

Voorwoord

Gestart als eerlijk marketingbureau willen wij bij **LAMA**, naast ons klassiek marketing en HR aanbod, het verschil maken bij onze klanten door ons te specialiseren in **employer branding**.

We geloven in de creatie van een sterk werkgeversmerk. Dit is niet vanzelfsprekend. Beloftes naar de klant zijn niets waard als je ze niet nakomt en dat gegeven begint bij de betrokkenheid van je eigen medewerkers. Deze verbondenheid van het team met jouw organisatie zorgt ervoor dat ze elke dag het beste van zichzelf geven.

Een sterk merk vertaalt zich ook naar buiten. Vandaag staat de strijd om talent hoog op de agenda. De perfecte kandidaten komen niet zomaar uit de lucht vallen. Ze zijn waarschijnlijk elders aan het werk en hebben een goede reden nodig om na te denken over de overstap naar jouw organisatie.

Je profileren met een authentiek, onderscheidend en aansprekend imago in de mindset van (potentiële) medewerkers, is dé challenge van de komende jaren.

Wij helpen je met plezier op weg. Door onze marketing- en HR-expertises te bundelen, werken wij samen met jou aan de betrokkenheid van je medewerkers zodat ze jouw beste ambassadeurs worden. Maak van binnen waar wat je van buiten belooft en word **the best place to work!**

Dit boek schrijven we met onze klanten in het achterhoofd, voor het volledige LAMA-netwerk en als deel van de Cronos Groep. We merken het voorbijje jaar een duidelijke nood aan meer **awareness**, kennis en een betere uitvoering van het employer branding principe.

We willen geen absoluut model verkondigen. We willen vooral ogen openen en jullie aan het denken zetten over employer branding. Wat is het verhaal van je organisatie? Welke cultuur heerst er? Wat zijn de gedragen waarden en normen? Hoe stel je jouw team op een efficiënte manier samen? Welke soort manager wil je zijn? Hoe verhoog je de betrokkenheid van alle medewerkers? Hoe vertaal je dit op sociale media? We geven je een leidraad waarmee je heel hands-on aan de slag kan gaan.

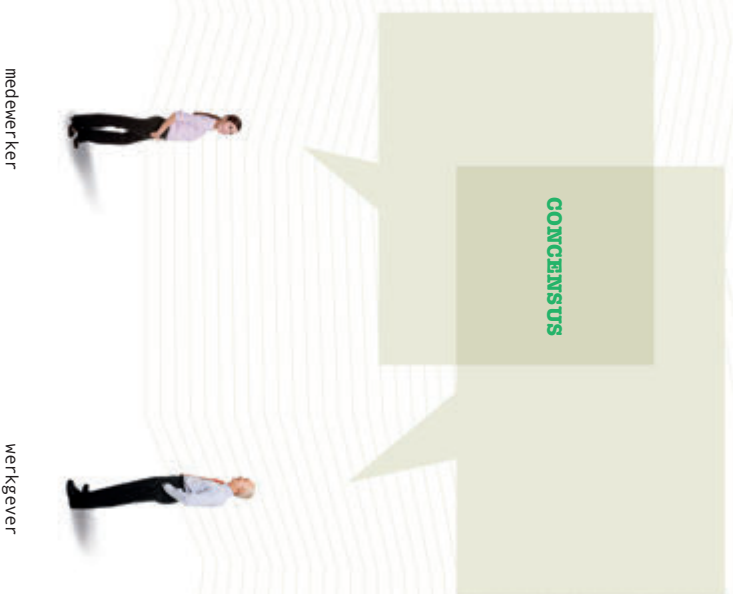
Er zijn al verschillende boeken verschenen over de uitbouw van een organisatie, team management, manager of coach, ... We hebben ons bij het schrijven van dit boek niet alleen gebaseerd op deze literatuur maar ook op interviews met groeiende organisaties en uiteraard ook onze eigen ervaringen verwerkt.

The best
place to work



7

Leaders eat last



Inleiding

De kinderen op school leren dat we in Industrie 4.0 zitten. Dit is de integratie van de technologie in de fysieke en digitale wereld. Denk maar aan blockchain, AI, VR, zelfrijdende auto's, ... We kenden de afgelopen 30 jaar twee industriële revoluties. Inderdaad, zo snel verandert de wereld, ook binnen je organisatie.

Vandaag runt men nog steeds bedrijven volgens de principes van Frederick Taylor uit Industrie 2.0. Hij was de eerste managementgoeroe in het begin van de 20ste eeuw. Hij beschouwde medewerkers als radertjes in een grote machine. Taken worden opgesplitst en gemeten. In dit soort bedrijven worden vernieuwing, kritisch nadenken en zelfexpressie niet gevraagd. Het denken gebeurt aan de top, het doen aan de onderkant. De achterliggende reden is dat werknemers van nature lui zijn en behoefte hebben aan sterk leiderschap.

Innovatie en ondernemerschap

Gelukkig merken we, dankzij fenomenen zoals de startup hype, een andere beweging. Bedrijven worden overspoeld door een lawine aan technologieën, wat een ander soort denken vergt. **Ondernemerschap en innovatie worden key.**

In deze innovatieve bedrijven staan de leiders in dienst van degenen die ze leiden of zoals Simon Sinek zegt: 'Leaders eat last'. Er wordt nadruk gelegd op samenwerken, harmonie en respect. Ze streven naar bottom-up processen, input van het hele team om zo samen tot een te consensus komen.

Medewerkers nemen autonoom beslissingen en lossen zo, op een creatieve manier, kleine alledaagse problemen op. Het management zet de medewerkers in hun kracht, motiveert hen en leert hen dat fouten maken mag. Met andere woorden, het bedrijf biedt de veiligheid om te ondernemen en te innoveren.

Nelson Mandela zei ooit: 'Ik misluk nooit. Ofwel win ik, ofwel leer ik bij'.

Een sterke, gedeelde cultuur is de lijm binnen de organisatie. Medewerkers kennen het verhaal van hun werkgever, voelen zich gewaardeerd en geïnspireerd waardoor ze uit zichzelf een extraatje voor de organisatie doen. De focus op een sterk werkgeversmerk is cruciaal. Daarnaast worden medewerkers niet uitsluitend aangemonen op basis van hun diploma/skills maar vooral op basis van hun waarden, normen en attitude. Er wordt gekeken of ze deel kunnen uitmaken van 'de familie'. Dit is nodig om te kunnen overleven in een wereld die zo extreem snel verandert.

The promotor flywheel



Tevreden klanten

Leveren ideeën en feedback
Aanbeveling
Blijven trouw
Kopen meer

Geëngageerde medewerkers

Leveren ideeën en feedback
Beïnvloeden andere teamleden
Leveren meer tevreden klanten
Enthousiast over hun werk

War for talent

In bedrijven met een 2.0 organisatie werken dikwijls een heleboel briljante, innovatieve en gepassioneerde mensen maar ze zitten vast in rigide managementstructuren. Het is voor deze bedrijven zeer moeilijk om nieuwe getalenteerde medewerkers te vinden.

Pas afgestudeerde jongeren, millennials, weigeren om te werken in dat type bedrijven. Ze weten, dankzij het opgroeien in een wereld die draait rond internet en sociale media, dat informatie delen de snelste weg is naar succes. Ze willen werken in een bedrijf waar er duidelijke gemeenschappelijke doelen zijn en waar helder gecommuniceerd wordt. Daarnaast dromen ze ervan de wereld op zijn kop te zetten met disruptieve ideeën. Het management moet hun netwerk kunnen leiden, niet een organisatie.

Als je als werkgever concurrentieel wil zijn op de arbeidsmarkt is het noodzakelijk om **na te denken over overkoepelende waarden waar iedereen in het bedrijf, nu en in de toekomst, achter kan staan**. Invetten op de betrokkenheid van je medewerkers heeft een positieve invloed op het bedrijfsresultaat. Betrokken medewerkers dragen bij tot een hogere klantentevredenheid, consistente communicatie en een goed imago van het bedrijf.



Zie The Promoter Flywheel afbeelding links

Complexiteit van de bedrijfsgroei

Voor dit boek deden we beroep op literatuur (zie literatuurlijst) maar zijn we vooral ook in gesprek gegaan met managers van groeiende bedrijven. Zij maakten ons attent op de complexiteit die bij het groeien ontstaat, ook wel de **groei-paradox** genoemd: je denkt dat alles gemakkelijker gaat eens je organisatie groter wordt (dreamteam, prospects en bedrijfsmiddelen) maar daarvoor wordt vaak alles vaak net moeilijker en ingewikkelder.

We kunnen bij groeiende bedrijven drie obstakels onderscheiden:

- › **Leiderschap:** de huidige managers hebben moeite met het delegeren of uiteen trekken van taken als het medewerkersaantal stijgt. Daarnaast slaagt de organisatie er niet in om genoeg medewerkers met de gevraagde leiderschapskwaliteiten aan te trekken.

- › **Schaalbare infrastructuur:** de organisatie beschikt niet over de juiste middelen om de complexer wordende communicatie en beslissingsprocessen door te geven aan de medewerkers om hen zo betrokken te houden.
- › **HR & marketing:** de organisatie slaagt er niet om met een consistent verhaal naar buiten te komen, zowel naar hun eigen medewerkers als naar hun klanten, potentiële nieuwe medewerkers, ... om zich op die manier te onderscheiden van hun concurrenten.

Deze obstakels in de groei van een organisatie worden ook wel **the valley of death** genoemd. Het is dat moment waarop je organisatie net niet groot genoeg is om het personeels- en systeemniveau omhoog te schroeven naar het kaliber dat nodig is om door te stoten naar een hoger niveau. Je moet deze hordes op een doordachte wijze nemen om niet in de afgrond te vallen.

De pieken of dalen van groeibedrijven worden niet zozeer door de omzet bepaald, maar wel door de groei in medewerkers en de complexiteit die hiermee gepaard gaat. Te snel groeien zonder een doordacht aanwingsbeleid kan de doodsteek voor je organisatie betekenen. De juiste kandidaten aantrekken en behouden die samen met jou de uitdagingen van groeien en de bijhorende veranderingsprocessen aankunnen, is de kern van jouw werkgeversmerk

Employer branding

Je **employer brand** is het beeld dat anderen hebben over jouw organisatie als werkgever. Het hoeft geen extra uitleg dat een aantrekkelijke employer brand ervoor zorgt dat je een goede positie hebt voor het aantrekken (en behouden) van talent. Maar waar vind je deze mensen? En hoe zorg je ervoor dat ze overtuigd zijn van jouw bedrijf in plaats van dat van één van je concurrenten? En vooral, eens ze bij jou aan de slag gaan, hoe blijven ze geëngageerd en trouw?

Een sterk en authentiek werkgeversimago is een krachtig wapen in de war for talent.

Wil je het juiste talent aantrekken voor je organisatie en de huidige talenten in je team graag (betrokken) houden? Dan heb je nood aan gefundeerde inzichten over hoe je jezelf als werkgever aantrekkelijk kan maken én kan onderscheiden ten opzichte van je concurrentie.

In de praktijk nemen organisaties hierover vaak beslissingen zonder achterliggende strategie en eerder intuïtief. Nochtans kan je in wetenschappelijk onderzoek over employer branding heel wat bruikbare tips vinden.

Dit boek neemt je mee in de wereld van employer branding en legt je stap voor stap uit hoe je jouw bedrijf als sterk merk kunt positioneren. Hierdoor maak je van jouw medewerkers je beste sales en ambassadeurs en word je als werkgever aantrekkelijk bij aanstormend talent.

Cruciaal voor employer branding is dat marketing en HR de handen in elkaar slaan. **Externe positionering en intern human capital beleid moeten op elkaar worden afgestemd en één geheel vormen binnen de communicatiestrategie.** Het is een voortdurende samenwerking tussen identiteit en imago.

In het volgende hoofdstuk leggen we de begrippen uit en kijken we welke bouwstenen nodig zijn voor het creëren van je werkgeversimago.

Casevoorbeeld

Google plaatste in zijn beginjaren in de buurt van Yahoo (concurrent op de arbeidsmarkt) een billboard waarop Googles naam niet te zien was, maar waarop alleen een ingewikkeld wiskundig raadsel stond.

Alleen al het mysterie dat rond het billboard hing, leverde miljoenen dollars aan gratis publiciteit op, want er werd druk gespeculeerd over wie het billboard had geplaatst. Het resultaat was dat tienduizenden potentiële kandidaten de advertentie onder ogen kregen. Degenen die het raadsel hadden opgelost werden naar een website geleid waar nog meer wiskundige vergelijkingen stonden.

In de uiteindelijke oplossing onthulde Google verantwoordelijk te zijn voor het billboard en zei: "Eén ding dat we bij het opzetten van Google hebben geleerd, is dat je gemakkelijker vindt wat je zoekt als je ervoor zorgt dat er naar jou gezocht wordt. We waren op zoek naar de beste engineers ter wereld en hier ben je dan." Google, de grootste zoekmachine ter wereld, zorgde er op die manier voor dat het enkel gevonden werd door de meeste geschikte kandidaten. De ultieme vertaling van hun verhaal en imago!



Het antwoord, 7427466391.com, leidde tot een andere vergelijking om op te lossen - uiteindelijk plaatsten de weinige overgebleven deelnemers zich voor een interview op het hoofdkantoor van Google.



Bouwstenen van employer branding





Bouwstenen van employer branding

“Employer wate”?

Er zijn veel verschillende definities terug te vinden over employer branding of in het Nederlands “het creëren van een sterk werkgeversmerk”. De twee belangrijkste geven we mee:

- › **Minchington, 2014:** “Het imago van de organisatie als een **great place to work** in de hoofden van de huidige medewerkers en relevante stakeholders [zoals klanten, nieuwe medewerkers,...] op de externe markt is een employer brand. Employer branding is dan weer een proces waarbij rekruterings-, betrokkenheids- en conversie- strategieën ingezet worden om je werkgeversmerk te verbeteren.”
- › **Waasdorp et al., 2012:** “Een authentieke, onderscheidende en aansprekende voorkeurspositie als werkgever verkrijgen en behouden in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders, met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers.”

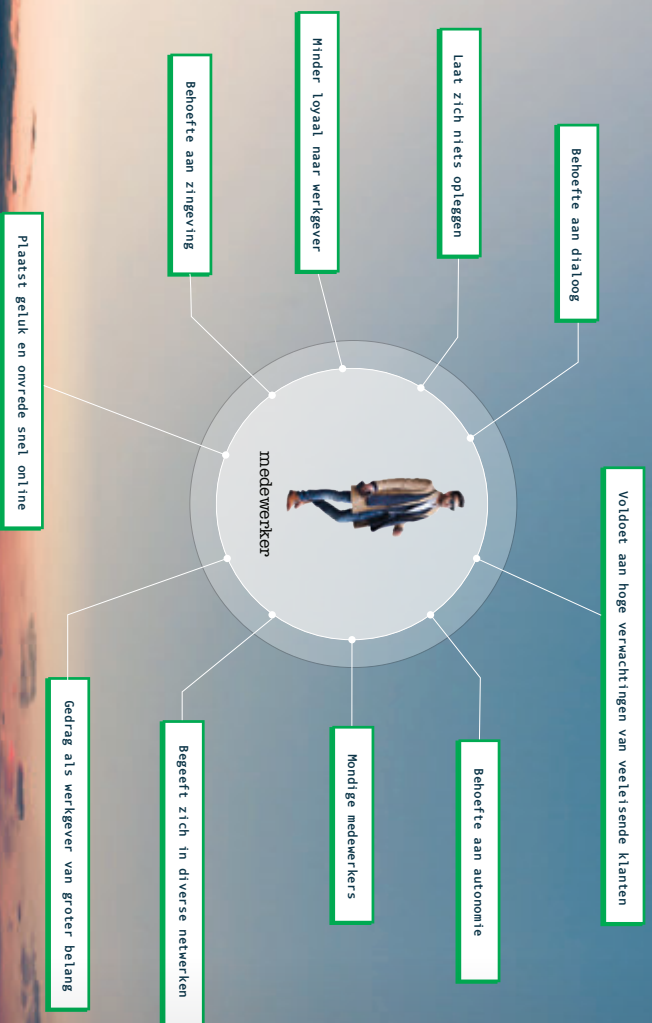
Concreet komt het erop neer dat jij als werkgever zorgt voor **een sterke positionering gericht op jouw doelgroep**. Het is in feite hetzelfde principe als het gebruik van marketing om je product (je merk) in de markt te zetten, maar dan met betrekking tot het aantrekken, behouden en managen van je medewerkers.

Bouwstenen

Als je als organisatie duidelijk bent over je verhaal, strategie en doelstellingen en je medewerkers betrekt bij de invulling daarvan, creëer je engagement waardoor je medewerkers gemotiveerd zijn om het gemeenschappelijke doel te realiseren.



Medewerker in Industrie 4.0



Waarom kiezen voor employer branding?

Maatschappelijke ontwikkelingen

De laatste jaren zijn er verschillende ontwikkelingen in een stroomversnelling geraakt die invloed hebben op de relatie tussen medewerkers en organisaties.

Digitalisering

We worden dagelijks digitaal beïnvloed. Sociale media, smartphones, tablets, zijn niet meer weg te denken uit ons leven, zowel privé als zakelijk. Als we kijken naar innovatieve bedrijven surfen die vaak mee op deze digitale stroom. Ze zijn **innovatief, snel wendbaar en hebben vlakke structuren**, denk maar aan Uber, Waze, Snapchat, ...

Horizontalisering

Vandaag hebben medewerkers minder gevoel voor hiërarchie. Ze nemen niet langer alles aan van hun baas, maar zijn ondernemender en willen de vrijheid krijgen om **hun job op hun eigen manier in te vullen**. Zeker de nieuwe generaties die nu afstuderen, die opgegroeid zijn in een wereld van netwerken, eisen kennisdeling, inspraak en ruimte voor innoveren en experimenteren.

Transparantie

Wat binnen de organisatie gebeurt, komt, dankzij de digitalisering, veel sneller naar buiten. Wat de organisatie van buiten belooft, moet ze ook binnen waar maken om geloofwaardig en authentiek te blijven. Transparantie naar haar medewerkers en klanten is **geen optie maar een must** geworden.

Flexibiliteit

Mensen willen zelf kunnen bepalen wanneer en voor wie ze werken. We zien dat organisaties daarom vaak bestaan uit een team van **vaste medewerkers aangevuld met freelancers**. Het is een kunst geworden om beide groepen betrokken te houden bij de organisatie voor ze switchen van werkgever.

Duurzaamheid

We zijn meer en meer bewust van onze impact op het milieu. Bedrijven in het segment van de **deeleconomie** winnen aan succes, zoals Airbnb en Cambio. We gaan op een verantwoorde en duurzame manier om met onze omgeving en verwachten dit ook van onze werkgever.

Zingeving

De keuze voor een bepaalde job heeft tegenwoordig minder te maken met het salaris dat we krijgen maar meer met wat de inhoud en het bedrijf betekenen. Zingeving is belangrijk geworden bij het zoeken naar werk. Van organisaties wordt verwacht dat ze hun verhaal (WHY) heel helder stellen zodat ze medewerkers aantrekken met **dezelfde waarden en normen**.

Er zijn dus een aantal **maatschappelijke triggers** die het belang van human capital doen stijgen. Mensen worden dankzij de digitalisering en de grote toegang aan informatie veel kritischer en mondig. De komst van sociale media heeft dit fenomeen enkel versterkt. Dit vereist een andere aanpak op vlak van online en offline communicatie, wil je als bedrijf geen imago schade oplopen.

Door de verschillende maatschappelijke evoluties verschuift de focus van de werkgever naar de medewerkers, de motor van de organisatie. **Medewerkers hebben zo een sleutelpositie gekregen in de reputatie van hun werkgever.**

Meer en meer beseffen bedrijven dat zonder hun mensen er helemaal geen business te runnen valt. Hen betrokken houden, is de beste manier om te groeien en succesvol te zijn als organisatie.

Procter & Gamble vertaalde dit op een mooie manier:

“Take away our brands and leave us our people and we will build a new company in a decade. Leave us our brands, and take away our people and we are nothing.”

Interne triggers

Daarnaast zijn er ook bepaalde **interne triggers** die een employer branding strategie eisen. Heerst er een groot ziekteverzuim onder je medewerkers? Merk je veel verloop van mensen? Schort er iets aan je manier van rekruteren (lange doorlooptijd, weinig respons op vacatures, kandidaten die tijdens het sollicitatieproces alsnog afhaken, de verkeerde kandidaten aantrekken, ...) of voel je dat je pas afgestudeerden niet meer kunt bereiken?

Neem je volledige identiteit en imago onder de loop en start met een sterke strategie rond je gewenste werkgeversimago. **Het draait niet om wat je doet maar om wie je bent!**

Employer branding verhoogt:

- De medewerkersbetrokkenheid
- De mate van eigenaarschap
- De klantentevredenheid
- De reputatie, zowel binnen als buiten je organisatie
- De aantrekkelijkheid als werkgever

Imago



Dit is geen éénmalig maar een continu proces waarin medewerker en werkgever elkaar versterken vanuit gelijkwaardigheid, interactie en dialoog.

Imago en identiteit

Een **werkgeversimago** is het beeld dat interne medewerkers (intern imago) en externe doelgroepen (extern imago) hebben van je organisatie. Het is een mentaal beeld dat bestaat uit gevoelens, indrukken en meningen. Helaas valt in de realiteit het interne imago niet altijd samen met het externe imago.

De **identiteit** is de werkelijke aard van de organisatie. Je kan het vergelijken met een identiteitskaart. Het antwoordt eerlijk de vraag wie jij bent als organisatie.

De identiteit wordt bepaald door permanente kenmerken zoals huisstijl en logo, maar ook door interne/externe communicatie (sociale media, ...) en het gedrag van medewerkers (hoe gaan zij om met klanten, sollicitanten, hoe betrokken zijn ze, ...).

Samen vormen al deze elementen de basis van jouw organisatie-verhaal. Dat verhaal moet concreet, authentiek en inspirerend zijn en sluit best aan bij alle facetten van jou als werkgever (imago, identiteit, waarden en normen, ...)

Zowel je imago als je identiteit vormen **het DNA van jouw organisatie**.

Het instrumenteel - symbolisch raamwerk

In marketing maken we een onderscheid tussen functionele en psychologische voordelen die je aan een merk koppelt, met als doel je doelgroep aan te zetten tot kopen.

Bij employer branding maken we onderscheid tussen instrumentele en symbolische kenmerken van je imago en identiteit met als doel het aanspreken en betrekken van jouw (potentiële) medewerkers.

Instrumentele kenmerken zijn 'product gerelateerde' eigenschappen. Ze beschrijven de objectieve, fysieke en tastbare eigenschappen van een merk of in het geval van aanwerving de objectieve en concrete kenmerken van de job en het bedrijf.

Voorbeelden: jobinhoud, doorgroeimogelijkheden, loon, benefits, work-life balance, leiderschap, internationale focus, pendeltijd, werkomgeving, teamwork, sfeer tussen collega's, learning en development, verlofregeeling, ...

(Potentiële) medewerkers maken de vergelijking op basis van positieve instrumentele kenmerken zoals een hoger loon, een toffere jobinhoud of een betere werksfeer. Ze zullen zich hierdoor aangetrokken voelen tot jouw organisatie. Minder aantrekkelijk zijn zaken zoals een hogere werkdruk, weinig flexibiliteit of een lange pendeltijd, dit zal hen weerhouden om te solliciteren.

Als werkgever maak je een combinatie van aantrekkelijke kenmerken voor je doelpubliek die ook passen bij de uitstraling van je organisatie. Zo kan je bijvoorbeeld tegemoetkomen aan een langere pendeltijd door het stimuleren van thuiswerk.

Wees je er wel van bewust dat als je zaken belooft en ze nadien niet waarmaakt, dit onherstelbare schade toebrengt aan je werkgeversimago!

Symbolische kenmerken zijn de 'niet-product gerelateerde' eigenschappen. Het zijn subjectieve, abstracte en niet-tastbare kenmerken die voortkomen uit de perceptie van een individu (associaties, gevoelens en ideeën). Concreet gaat het hier over persoonlijkheidskenmerken die kandidaten of medewerkers linken aan je organisatie. Onderschat deze niet wanneer je van start gaat met je employer branding strategie!

Voorbeelden: betrouwbaar, eerlijk, transparant, creatief, innovatief, duurzaam, menselijk, ondernemend, ambitieus, dynamisch, trendy, eigentijds, ethisch, stabiel, eenvoudig, energiek, ...

Sollicitanten of medewerkers kiezen vaak een organisatie die aansluit bij hun eigen waarden, normen en persoonlijkheid. Als de symbolische kenmerken van de organisatie aansluiten bij hun eigen waarden, hebben ze het gevoel dat ze zichzelf kunnen zijn en in dezelfde richting kunnen groeien.

Het is dus belangrijk dat als (potentiële) kandidaten op zoek gaan naar informatie over jou als werkgever, ze deze kenmerken eenduidig terugvinden in je vacature, op je website, ... kortom in alle externe communicatie.

De imago-audit

Je werkgeversimago is veranderlijk en dynamisch, net als de markt waarin je actief bent of de economie. Belangrijk is om regelmatig de manier waarop mensen (intern en extern) naar jou kijken in kaart te brengen.

Met een imago-audit bekijken we of je **bestaande identiteit aansluit bij je gewenste werkgeversimago**.

Zit je verhaal nog goed? Ben je aantrekkelijk als werkgever? Is er genoeg draagvlak bij je medewerkers? Scoor je goed bij je community? Is je organisatie aangepast aan de economische realiteit?

Via een audit stilstaan bij alle percepties, geeft je een inzicht in je actuele employer brand. Aan de hand van deze audit kan je zien of je feitelijke imago verschilt van hoe je wil gezien worden en wat je kan doen om deze meer op elkaar af te stemmen.

Een imago-audit kan je op 2 manieren uitvoeren: kwalitatief en kwantitatief. We gaan verder in op beide manieren in hoofdstuk 2.

Employer Value Proposition

Employer branding gaat over wat jouw werkplek uniek maakt ten opzichte van de concurrentie. Het is een mix van je gewenste imago en bestaande identiteit, een inspirerend verhaal en je instrumenteel-symbolisch raamwerk.

Houd hierbij vier vragen in het achterhoofd:

- Wat is de identiteit van mijn organisatie?
- Waarom kiest mijn doelgroep voor mijn organisatie?
- Wat zijn hun drijfveren?
- Wat maakt mijn organisatie uniek ten opzichte van mijn concurrenten?

Als je gewenste imago of positionering als werkgever bepaald is, formuleer je de Employer Value Proposition (EVP). Een EVP is een oprechte, waarheidsgetrouwe belofte die je doet aan je (toekomstige) medewerker, samengesteld uit de essentie van wie je bent, waar je voor staat en wat je brengt.

Deze belofte vormt het uitgangspunt voor alle communicatie- en rekruteringsacties. Je zegt eigenlijk als bedrijf: "Hier staan we voor! Dit maakt ons aantrekkelijk, anders en uniek."

In marketingtermen is je EVP gelijk aan de USP (unique selling proposition) van een product: wat wil je dat mensen over jou zeggen en wat maakt je anders dan je concurrenten?



Jouw EVP is een uniek verhaal, uitgedrukt in woorden, beelden, verhalen, ... toegepast op jou als werkgever en hoe je gezien wilt worden door je doelpubliek.

Door een juiste en herkenbare EVP trek je automatisch de juiste mensen aan, wat het rekruteringsproces aanzienlijk vergemakkelijkt. Aan de hand van je EVP kunnen potentiële medewerkers bepalen of ze zich zien passen binnen je organisatie en of ze zich herkennen in jouw bedrijfscultuur. De kans op een match tijdens een sollicitatie is op die manier veel groter.

Eén van de geïnterviewde managers zei ons: wij trekken coole mensen aan omdat we bezig zijn met én praten over coole dingen. En effectief, als je online gaat kijken naar de organisatie vind je verschillende verhalen over hun projecten waarbij ze werken met innovatieve technologieën. Kom je ze tegen op een beursstand, dan word je aangetrokken door hun innovatieve, coole producten. Je kan hen en waar ze voor staan gewoonweg niet over het hoofd zien. De juiste kandidaten melden zich dan ook vanzelf aan.

Een sterke boodschap en positionering helpt je organisatie bij het uitbouwen van een community van toekomstige en huidige medewerkers, geïnteresseerden, studenten, influencers, ... Deze community wordt aangetrokken tot jouw beweegreden, je WHY, (later meer hierover) en ziet overeenkomsten in hun eigen persoonlijke waarden en ambities.

Hét grootste geheim van een sterke employer branding én EVP is eerlijkheid. Jij als organisatie moet vanbinnen waarmaken wat je naar buiten toe belooft. Dit is bepalend voor je reputatie en imago.

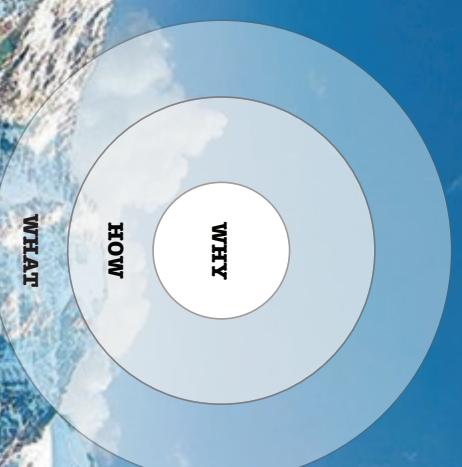
Het heeft geen zin om bepaalde kenmerken te linken aan je organisatie als ze daar niet aanwezig zijn of om jouw EVP te kopiëren van één van je concurrenten. Zo val je onmiddellijk door de mand en dat hou je niet lang vol.

Zorg dat je authenticiteit en onderscheidend bent. Probeer weg te blijven van clichés en focus je op datgene wat je anders maakt dan je concurrenten. Enkel wanneer jouw medewerkers je geloofwaardig vinden en je EVP kennen, dragen ze deze uit en worden ze automatisch ambassadeur van jouw organisatie.

Jouw verhaal

In je authenticiteit en inspirerend verhaal gebruik je **key values** die jouw employer brand uniek maken, ofwel je EVP. In marketing (WHY-HOW-WHAT van Simon Sinek) wordt hier al langer gebruik van gemaakt.

Jouw verhaal



1. WHY

Het doel en de motivatie

2. HOW

Hoe komt het tot stand

3. WHAT

Het resultaat en het bewijs

Sinek's Golden Circle helpt organisaties hun verhaal en beweegreden helder te verwoorden. Dit is niet gemakkelijk. De echte uitdaging zit hem in het concreet formuleren van jouw WHY, de reden van je bestaan of de diepere drijfveer van je organisatie. Het is de basis voor je verdere strategie. De HOW en de WHAT zijn een aanvulling daarop. De HOW en de WHAT kunnen wijzigen in de loop van de jaren, de WHY van een sterke organisatie blijft vaak dezelfde.



Zie Schema 'Golden Circle'

In een succesvolle organisatie staan de medewerkers achter en zijn ze drager van je verhaal. Dat verhaal aangevuld met het raamwerk zoals hierboven beschreven, leidt naar de creatie van een sterk employer brand.

Samengevat

Als organisatie streef je naar een gewenste situatie. In een ideaal scenario vallen je imago en identiteit samen. Je kunt als werkgever rechtstreeks invloed uitoefenen op je identiteit, maar op je imago heb je minder vat. Je moet steeds afwachten hoe je doelgroep deze signalen zal interpreteren. In de praktijk bestaat veelal een kloof tussen wie je werkelijk bent (identiteit), hoe je gezien wordt (imago) en hoe je wilt dat mensen je zien (gewenste situatie, je EVP). Het duurt vaak enkele jaren voordat je de gewenste situatie bereikt.

Je employer branding strategie valt of staat bij een helder en concreet verhaal dat jouw waarom, jouw WHY, van je organisatie beschrijft en de koers voor de volgende jaren uitzet.

Je doelgroep draagt dit verhaal uit door middel van dialoog, bevestiging en naleving. Dit start al bij de aanwerving en gaat door tot ver nadat iemand je organisatie verlaten heeft. Medewerkers weten waar de organisatie voor staat en het verhaal wordt in alle uitingen, intern en extern, bevestigd.

Om een community op te bouwen worden de (communicatieve en structurele) tools op elkaar afgestemd. Vervolgens wordt aan de medewerkers ruimte gelaten om een eigen doorvertaling van het verhaal te maken naar hun functie en afdeling. Zo stimuleer je betrokkenheid, zelfsturing en **ownership**.

In de volgende hoofdstukken zoomen we verder in op elke stap van het employer branding proces.

We willen wel nog even meegeven dat employer branding geen **one size fits all**-verhaal is. De aanpak verschilt van organisatie tot organisatie. Het stappenplan interpreteer je ook best op deze manier.

Ownership



Casevoorbeeld:

Om de ideale CFO voor MOM's Organic Market te vinden, besloot de CEO iets anders te proberen dan de klassieke advertenties bij de vacaturebanken. In de plaats daarvan zette hij een lijstje uit op de plek waar naar alle waarschijnlijkheid mensen te vinden waren die interesse hadden in het verhaal van zijn organisatie. Hij plaatste een advertentie met zijn vacature op de website van Treehugger.com, een website over duurzaamheid en milieu. In de advertentie werden vragen gesteld die het bedrijf moesten helpen bij het vinden van een CFO die bij hun bedrijfscultuur paste: Werkt je liever voor David dan voor Goliath? Ben je een ondernemer in het lichaam van een accountant? Ga je het liefst in een jeans werken? Binnen de week ontving MOM's veertig cv's van uitstekende kandidaten die het verhaal en de ambitie van de organisatie goed begrepen en dezelfde groene waarden deelden.

Hun nieuwe CFO zorgde er in acht jaar tijd voor dat ze het hoofd boden aan de uitdagingen die ontstonden bij een groei naar een omzet van 130 miljoen dollar per jaar en zo de concurrentie voor bleven.

De CEO van MOM's is dan ook heel duidelijk: "Door in te zetten op employer branding vinden we gemakkelijker de juiste mensen en blijven ze langer bij ons. Kandidaten zijn van voor de start mee in ons verhaal en onze huidige medewerkers voelen zich verbonden met onze waarden en normen."

Stap 1

Het onderzoek

Breng de actuele situatie in kaart.

Ga in gesprek met je medewerkers en denk na over:

- › Je identiteit: hoe ziet je organisatiestructuur en -cultuur er uit?
- › Je doelstellingen: wat zijn deze nu en wat wil je bereiken met employer branding?
- › Je doelgroep: wie behoort tot je community? Wie wil je (nog) aanspreken?
- › Je concurrenten: wie zijn de kapers op de kust? Waar moet je de organisatie positioneren?

Stap 2

Bouw je verhaal

Op basis van het onderzoek wordt een inspirerend verhaal opgesteld:

- › Start with WHY: link de huidige situatie met de gewenste en geef zo je EVP vorm
- › Imago-audit: hoe percipieert je doelgroep jou? Klopt dit met wat je wenst?
- › Verfijn je EVP op basis van de feedback uit de imago-audit

Stap 3

Je communicatiestrategie

In deze stap worden je boodschap en je EVP op een creatieve manier vertaald en in een aantrekkelijke vorm gegoten.

Welke middelen worden met welk doel voor welke doelgroep ingezet?

- › Inzicht in je doelgroepen
- › Market your brand: externe strategie
- › Live your brand: interne strategie

28

Stap 4

De uitvoering

Marketing en HR ontwikkelen in een wisselwerking verschillende initiatieven:

- › Communication is king
- › Contentplan
- › LinkedIn Careers
- › Inwerkproces
- › Veilige werkplek
- › Interne communicatie
- › Rollen en verantwoordelijkheden
- › Loon
- › Stressvol werk
- › Coaching
- › Learning sessies

Stap 5

Het effect

Analyseer en optimaliseer continu je strategie en de uitvoering ervan.

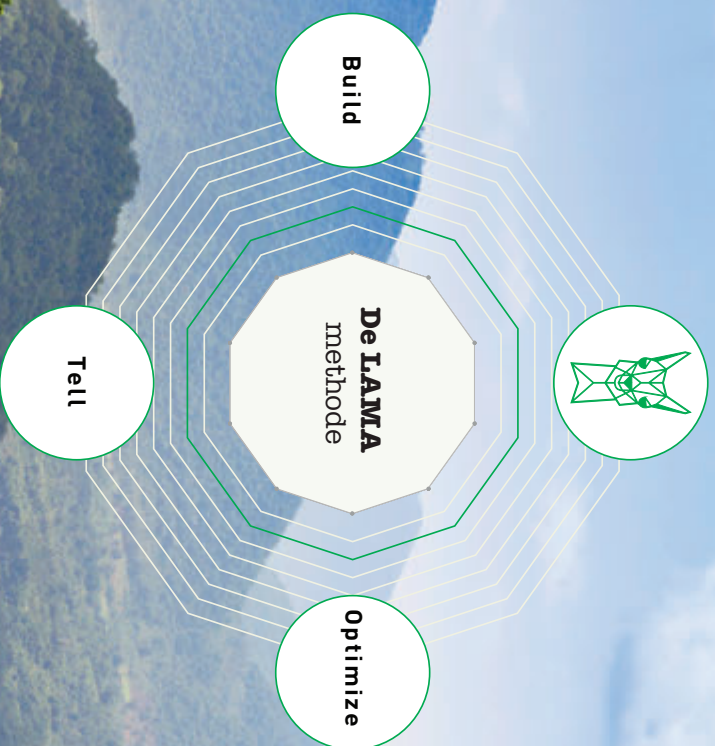
Meten is weten!

- › Analyseer met verschillende onderzoeksmethodes
- › Optimize: Wat valt er te verbeteren?



29

**Bij L.A.M.A vatten we het stappenplan
samen in drie grote blokken:**



De L.A.M.A Methode

Stappenplan

Stap 1

Het onderzoek - analyse van de huidige situatie

De bouw van je verhaal en de zoektocht naar jouw EVP gaat van start met een uitgebreide analyse van de actuele situatie. Hoe is je organisatie gestructureerd? Welke cultuur heerst er? Wie is je doelgroep? Hoe is de economische situatie? Wie zijn je concurrenten (op de arbeidsmarkt)?

TIP: Betrek bij deze analyse je medewerkers of toch een aantal belangrijke (lieft verschillende functies, posities) personen binnen je organisatie. Geef hen ruimte om eerlijk de huidige situatie te schetsen en daag hen uit om mee te denken over de doelstellingen van het bedrijf. Medewerkers vertellen graag hun mening, verhaal, irritatie, ... aan het koffieapparaat. Door die dialoog aan te gaan, peil je alvast naar hun persoonlijke beleving, wat soms tot heel verrassende inzichten leidt. Dit heeft als doel het creëren van een groot draagvlak en hen mee te nemen in de strategie zodat je ze in een later stadium kunt stimuleren een bijdrage te leveren voor bijvoorbeeld content.

Analyseer grondig de actuele situatie en de uitdaging waar jouw organisatie mee te maken heeft. We merken vaak dat deze stap wordt onderschat. Een goede analyse, al dan niet door een extern bureau, levert cruciale inzichten op die bepalend zijn voor het vervolgtraject.

De organisatiestructuur

Organisatiestructuur is de wijze waarop taken binnen een organisatie zijn verdeeld en waarop er vervolgens afstemming tussen de taken tot stand is gebracht.

Concreet: de verdeling van activiteiten over verschillende afdelingen en de taken van de medewerkers.

Om een organisatiestructuur te onderzoeken, hou je best rekening met alle processen binnen de organisatie. Ook worden, idealiter, alle afdelingen en individuen daarbij betrokken.

Alle verzamelde informatie schept een duidelijk beeld over hoe de organisatie gestructureerd is, wat er wel of niet goed loopt en hoe medewerkers zich voelen binnen deze structuur.

Vragen die je kan stellen zijn: In hoeverre zijn de taken gespecialiseerd? Hoe hangen de verschillende afdelingen en taken samen? Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld? Hebben medewerkers voldoende zicht op de structuur? Staan er genoeg middelen ter beschikking van deze medewerkers?

Eens alle vragen gesteld en beantwoord zijn, giet je de structuur in een schema. Om het overzichtelijk weer te geven, wordt vaak een boomdiagram gebruikt. Zowel de structuur van een volledige organisatie als die van elke afdeling afzonderlijk kan je op deze manier duidelijk in kaart brengen.

TIP: Employer branding is een multidisciplinaire verantwoordelijkheid. De betrokkenheid van de CEO en het management is cruciaal. Zowel medewerker als werkgever moeten hier samen over nadenken en dit vormgeven. Je doet dit als team. Elke mening is belangrijk.

Maak tijdens het in kaart brengen van de organisatiestructuur ook zeker een **analyse van het instrumenteel raamwerk** zoals besproken in het hoofdstuk hierboven. Zijn er onderlinge loonverschillen? Hoe zit het met de work-life balance? Welke ontwikkelingsmogelijkheden zijn er en zijn deze gelijk voor alle medewerkers?

Tijdens onze interviews met managers peilden we in hoeverre zelfsturende teams werkbaar zijn in groeiende organisaties. De meningen waren verdeeld. De meesten staan open voor een structuur met veel zelfsturing. Doelstellingen en KPI's worden per medewerker gesteld, elk teamlid heeft inspraak en de drempel voor discussie wordt bewust heel laag gehouden. De invulling van hun job mogen medewerkers in grote mate zelf beslissen. Dit gaat zowel over de inhoud als over de werkomstandigheden.

Thuiswerk wordt toegelaten zolang er voldoende transparantie is via timesheets, Slack, online agenda's, MS teams, ...

Volledige zelfsturing ligt moeilijk. Niet omdat het management hun medewerkers niet vertrouwt maar omdat er dikwijls in groeiende organisaties heel kort op de bal gespeeld moet worden. Ruimte om veel fouten te maken is er vaak niet. Het management hakt dringende knopen door. Iedereen maakt er wel over dat het management geen bottleneck is of wordt. In tijden van deadlines moet het team eigen beslissingen durven en kunnen nemen.

Over één ding was iedereen het wel eens: goede medewerkers hou je best tevreden! Dit kan enerzijds door middel van loon of extralegale voordelen (in de meeste organisaties is er om die reden geen eenduidig loonbeleid) en door een transparante cultuur anderzijds. Zo worden er regelmatig team events georganiseerd, is er jaarlijks minstens één evaluatiegesprek waarin de medewerker kan aangeven waarmee hij tevreden is of waarin hij graag zou groeien en staat regelmatig overleg (in weekties of monthlies) heel hoog op de agenda. Ook wordt er, in de meeste organisaties, een bonus gekoppeld aan het bereiken van bepaalde doelstellingen.

De organisatiecultuur

Wikipedia omschrijft organisatiecultuur als volgt: **de gemeenschappelijke verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie; de sociale lijn die leden aan elkaar en de organisatie bindt.**

Een organisatiecultuur is bepalend of medewerkers **weten** wat het doel is van hun inspanning, of ze **willen** en **kunnen** gaan voor dat doel en of ze binnen hun bedrijf **ervaren** of dat doel nagestreefd wordt.

Een goed omschreven én gedragen missie en visie, inspirerende organisatiedoelstellingen en kernwaarden zijn de rode draad doorheen je employer branding verhaal. Ontbreken deze zaken nog, ga daar als eerste mee aan de slag.

De cultuur is het uitgangspunt van je werkgevers-positionering. Het is belangrijk om naar je organisatie te kijken en een antwoord te zoeken op de vraag 'Wie zijn we?'. Dat is het DNA van je organisatie.

Na het in kaart brengen van je organisatiestructuur is het dus de beurt aan je identiteit. Graat diep in je organisatie, samen met je team, en stel volgende vragen die je kunnen inspireren:

- Waar staat ons bedrijf voor?
- Wat maakt onze medewerkers trots?
- Wat kunnen wij voor nieuwe medewerkers betekenen?
- Is alles wat we doen in lijn met wat we zeggen?
- Welke waarden en normen willen we uitdragen?
- Wat zijn de drijfveren van onze medewerkers?

Ook hier is het in dialoog treden met je medewerkers van cruciaal belang. De identiteit moet door hen gedragen worden. Gedrag van iedereen die werkt in je organisatie, is de meest bepalende factor voor je organisatiecultuur.

Wat zijn de belangrijkste factoren die je organisatiecultuur beïnvloeden?

- 1) **Invulling** van ieders rol: duidelijkheid over en vrijheid bij het invullen
- 2) **Identiteit:** missie, visie, strategie en vooral ook het resultaat van de inspanningen van medewerkers
- 3) **Carrièreladder:** de mogelijkheid tot ontwikkeling die bij iedere medewerker past

In de cultuur draait het vooral om het **symbolisch raamwerk**, namelijk de subjectieve kenmerken. Deze sluiten aan bij de waarden en normen van je huidige medewerkers en geven de doorslag bij nieuwe medewerkers om te solliciteren voor jouw organisatie.

Als we het hadden over cultuur tijdens onze interviews kwamen, opvallend, bij de groeiende organisaties dezelfde waarden en normen naar boven: ondernemerschap, flexibiliteit, probleemoplossend werken, betrokkenheid, trots en vooral open en transparante communicatie!

Managers kijken bij het aanwerven minder naar diploma of werkervaring maar meer naar wie de persoon is die voor hen zit. Past hij/zij in hun organisatie? "Het draait niet om wat je doet maar om wie je bent!" Sommigen vinden zelfs een functie uit als de nieuwe medewerker zodanig goed past binnen de cultuur.

De meeste managers houden het sollicitatiegesprek vrij informeel. Eén van hen gaat standaard op café met de kandidaat. Enerzijds om hem op zijn gemak te stellen maar ook om duidelijk te maken dat er binnen zijn organisatie een ontspannen sfeer hangt.

Dit past volledig in het employer branding verhaal. Als je als werkgever een sterk merk uitbouwt en dit doortrekt in je volledige communicatie- en aanwervingsstrategie dan trek je inderdaad mensen aan die passen bij je organisatie. Dit heeft dan weer een directe invloed op teamstee, samenwerkingsverbanden en zo ook op de omzetgroei op van je organisatie!

Casevoorbeeld:

Een Iers bedrijf dat vuilnis ophaalt, won meerdere prijzen als uitstekende werkgever en kreeg in de regio daarom heel veel aandacht. Toch moest het alle zeilen bijzetten om de juiste mensen te vinden om achter de vuilniswagens te lopen. De CEO deed een rondvraag bij zijn huidige medewerkers waarom ze graag voor zijn organisatie werkten en zo botste hij op een uniek verhaal.

Eén van zijn medewerkers doet aan kickboksen. Hij had bewust gesolliciteerd omdat hij dan tegen betaling zijn dagelijkse portie lichaamsbeweging kreeg en ook de vroege begin- en eindtijden pasten bij zijn trainingsschema. Hij wilde graag de wereldtitel winnen en daarom moest hij zoveel mogelijk uren per dag trainen. In 2013 mocht hij de wereldtitel in de klasse lichtgewicht op zijn naam schrijven. In een interview na zijn overwinning zei hij: “De hele dag vuilbakken achterna rennen houdt me aardig fit.”

Dit bracht de CEO op het idee om een wervingscampagne op te starten gericht op werzoekenden die een goede conditie belangrijk vinden. Hij bracht het verhaal van zijn medewerker naar buiten, maakte posters met de vraag ‘wil jij betaald worden voor je dagelijkse portie lichaamsbeweging?’ en plaatste advertenties bij de plaatselijke fitnesscentra. Het gevolg kan je wel raden... De organisatie werd overspoeld met cv's van fitte, jonge mannen en vrouwen die met veel zin een hele dag achter een vuilniswagen wilden lopen!

Doelstellingen

Wat zijn je korte- en lange termijndoelstellingen vandaag? Wat hoop je te bereiken met je nieuwe employer branding strategie?

Na een onderzoek naar de structuur en cultuur van je organisatie, schrijf jij (of de expert) een document uit met conclusies en aanbevelingen. Op die manier wordt de kloof helder tussen de huidige en de gewenste situatie en hoe je die gewenste situatie wilt bereiken.

Employer branding is geen vrijblijvend proces en vraagt bijgevolg doelen die zijn afgestemd op de hogere HR- en marketingdoelen. Deze doelstellingen vertaalen je vervolgens in meetbare indicatoren of KPI's, want meten is weten en gissen is missen!

Enkele voorbeelden van doelen kunnen zijn:

- › Verdubbelen van het aantal ontvangen spontane sollicitaties met de juiste “fit” of profiel
- › Verminderen van het verloop binnen je organisatie
- › Verhogen van het aantal shares en likes van mensen binnen je organisatie
- › Verhogen van het aantal zelfsturende teams en mensen die initiatief nemen
- › Stimuleren van ambities en ondernemerschap van je medewerkers
- › Creëren van meer structuur binnen je organisatie
- › Verbeteren van de interne communicatie
- › Creëren van een groepsgevoel

Neem voor jezelf even kort de tijd om na te denken over welke doelen je als organisatie wilt behalen. Betrek nadrukkelijk je medewerkers! tijdens dit denkwerk. Zo vergroot je hun betrokkenheid en schep je tegelijkertijd eigenaarschap en engagement. Je medewerkers zullen des te gemotiveerder zijn om samen deze doelen te behalen.

Stel een volgorde volgens belangrijkheid op. Alle doelen samen halen is onmogelijk. Begin met 2-3 grote doelstellingen, die je kunt opdelen in kleinere KPI's. De rest volgt naarmate je successen behaalt. Vier deze successen zeker ook met je medewerkers. Zo hou je de motivatie erin.

TIP:

Doelstellingen kan je best SMART opstellen om ze achteraf beter te kunnen evalueren en bijsturen.

S => specifiek: duidelijke omschrijving wat ik wil bereiken?

M => meetbaar: hoeveel moet ik bereiken?

A => acceptabel: met de middelen die ik heb kan ik ze bereiken?

R => realistisch: mijn persoon en functie in acht genomen kan ik ze bereiken?

T => tijdsgebonden: op welke termijn moet ik ze bereiken?

Denk erom dat employer branding geen **one size fits all** verhaal is. Het is op maat van jouw unieke organisatie. Het is een proces van fouten maken, eruit leren en vervolgens te optimaliseren, en dat telkens opnieuw.

Samen met je team ga je op zoek naar de strategie én doelstellingen die het beste passen bij jouw organisatiestructuur en -cultuur.

¹ Afhankelijk van de grootte van je organisatie kan je kiezen om alle medewerkers in dit proces te betrekken of een groepje samen te stellen van key personen. Het is wel belangrijk om het eindresultaat te presenteren aan alle medewerkers zodat iedereen zich betrokken voelt en mee is in jouw employer branding verhaal.

Bij de meeste groeiende ondernemingen met wie we spraken, wordt de voorzet voor de doelstellingen door het management gegeven. Ze worden, meestal aan het begin van het jaar, met de medewerkers gedeeld in een presentatie waarbij ze ruimte laten voor discussie en overleg. Tijdens deze presentatie worden ook de doelstellingen van het voorbije jaar overlopen. In het kader van openheid en transparantie delen ze ook de niet behaalde doelstellingen of eventuele fouten.

Doelstellingen op niveau van het teamlid bespreken ze individueel in een evaluatiegesprek. Sommigen werken hierbij met een 360° - model, waarbij ook de collega's elkaar evalueren. Aan het behalen van individuele doelstellingen wordt in vele gevallen ook een bonus of andere voordelen gekoppeld.

Doelgroepen

Belangrijk is goed te weten naar wie je jouw strategie wil richten. Welke soort persoon zou moeten reageren op openstaande vacatures, naar welke profielen ben je het meest op zoek en welke interne mensen wil je graag aan boord houden? Wie zijn je stakeholders, intern én extern?

Concreet stel je de vraag welk **human capital** je nodig hebt om je organisatie - en teamdoelstellingen te halen.

Deze vragen kunnen je helpen om de kenmerken van je doelgroep af te bakenen:

- Welke interne doelgroepen? (consultant bij de klant, sales, ...)
- Welke externe doelgroepen? (soort profiel: IT, HR, Marketing, Finance,...)
- Welk ervaringsniveau? (junior, medior, senior, ...)
- Welke expertise? (marketing, finance, operationeel, ...)
- Welke attitude? (ondernemend, communicatief, zelfsturend, ...)

Zodra je deze doelgroepen in kaart hebt gebracht, denk je best na welke drijfveren deze groep doen beslissen. Wat vinden zij belangrijk in je aanbod? Naar wat zijn ze op zoek in hun job of bij jou als werkgever?

Op die manier kan je jouw verhaal authentiek, inspirerend en helder vertellen aan hen en afstemmen op hun behoeften. Dit verhoogt het intern draagvlak én houdt opnieuw je medewerkers betrokken.

Wil je employer branding succesvol inzetten voor het aantrekken van talent, bekijk dan eerst je huidige aanwervingspolitiek.

Sta stil en probeer een antwoord te vinden op:

- De **weringsbehoefte**: starters, young professionals of seniors, **techies** of medewerkers voor de ondersteunende diensten, freelancers of vaste medewerkers, vol- of deeltijds medewerkers
- De **wensen en behoeften** van je belangrijkste doelgroepen met betrekking tot het kiezen van een werkgever en jobinvulling
- De **kanalen en communicatiemiddelen** die je potentiële nieuwe medewerkers bezoeken waar ze hun beslissingen nemen
- Jouw **positie** ten opzichte van je concurrenten, specifiek voor het aantrekken van talent uit je gekozen doelgroepen

Later plaatsen we je verhaal ten opzichte van dat van je potentiële kandidaten. Zo bouw je aan een community van mensen die zich verbonden voelen met je organisatie en jou als werkgever positief waarderen. De ideale kandidaten herkennen zich in jouw verhaal, drijfveren en ambitie. Ze hebben een specifieke expertise die hier waarde aan toevoegt en zijn gemotiveerd die bijdrage te leveren.

Je EVP of werkgeversbelofte is altijd gestoeld op dat verhaal. Door te vertellen wie je bent, wat je doet, hoe je het doet, hoe medewerkers daar invulling aan geven en wat je er als werkgever tegenoverstelt, kan een kandidaat zich identificeren met de organisatie. Je verhaal vertellen kan op verschillende manieren: blogs, sociale media, events, deelname aan beurzen, ... Ook hier is authenticiteit cruciaal. Omdat je maar één keer een eerste indruk kan maken is het van belang dat je met de juiste tone-of-voice communiceert.

Alle boodschappen moeten overeen komen en het verhaal moet terug komen in alle content. Op dit alles wordt verder ingegaan in de volgende hoofdstukken.

Onze managers zeiden tijdens de interviews dat ze al langer overtuigd zijn dat een goede doelgroep analyse een essentieel onderdeel is van hun aanwervingsbeleid. "Skills kan je leren, een attitude niet." Ze gaan heel duidelijk op zoek naar mensen die passen binnen de visie van het bedrijf. Er moet een klik zijn, een soort positief buikgevoel.

Aanwerven is duur. Een kandidaat snel aanwerven om daarna terug te moeten laten gaan, kost handenvol geld. Dit is de dunne koord waarop groeiende organisaties balanceren. Ze hebben dikwijls dringend mensen nodig met een unieke skillset.

Wanneer ze deze eindelijk vinden, is het verleidelijk om de kandidaat in dienst te nemen ook al is de match niet 100%. Elk van onze managers heeft al eens een dergelijke aanwerving gedaan en helaas ondervonden dat de persoon op termijn de organisatie toch verlaat. Hun leerring: door snel te willen groeien, neem je soms de foute mensen aan.

De meesten doen daarom ook sollicitatiegesprekken zonder dat er een vacature is. Regelmatig mensen zien met je doelstellingen en doelgroep in het achterhoofd, geeft je meer kans om de 'witte raaf' te vinden.

Concurrentieanalyse

Als laatste stap in je analyse, breng je in kaart wie je concurrenten zijn op de (arbeids) markt. Enerzijds zijn dat je directe concurrenten (bedrijven in dezelfde sector) maar anderzijds kunnen dat ook totaal andere bedrijven zijn die op zoek zijn naar dezelfde profielen waar jij straks jouw communicatie op zal richten. Het is dus belangrijk om hun employer brand of imago te achterhalen.

We horen je al denken: 'Hoe kom ik dat in godsnaam te weten?'

Eerst en vooral kan je online de bestaande vacatures van je concurrenten bekijken. Scroll door hun website om te zien hoe ze zich profileren. Maar praat ook met je sollicitanten (wie weet hebben zij al gesolliciteerd bij één van je concurrenten) of met stagiairs, studenten, klanten, ex-medewerkers van je concurrenten, ...

Eens je weet hoe zij hun employer brand vormgeven, kan jij je **goed positioneren en vooral differentiëren**. Anders en beter zijn en vooral zorgen dat je opvalt!

Samengevat

In deze eerste stap draait het vooral om een grondig onderzoek. Breng je huidige situatie in kaart: structuur, cultuur, doelstellingen, doelgroep en concurrentie. Belangrijk in deze stap is de communicatie met je medewerkers. Zij zijn je referentiekader!

Via een strategische workshop helpt LAMA je bij dit onderzoek. We stellen een groep samen van key personen binnen de organisatie. We bekijken uitvoerig de huidige situatie en discussiëren samen met de groep om je identiteit scherp te krijgen.

Na deze workshop krijg je een volledige analyse en een aanzet voor je verdere strategie. We zeggen bewust 'een aanzet' omdat we het heel belangrijk vinden dat wat er uit de workshop komt effectief getoetst wordt aan de werkelijkheid via een imago-audit. Dit is de volgende cruciale stap.

Stap 2

Jouw verhaal - de basis van je strategie

“Verhalen vertellen we al vijftig duizend jaar. Mensen hebben altijd een verhaal nodig waar ze zich aan kunnen verbinden of mee kunnen identificeren. Verhalen geven een bepaalde houvast, een framework, om betekenis te geven aan dingen die gebeuren. Organisaties hebben een verhaal nodig voor zo'n framework. Anders gaan mensen het zelf invullen. Storytelling is niet belangrijker geworden maar het besef van het belang van een goed verhaal van een organisatie is wel gegroeid.” Ben Wickham, PROOF.

Employer branding begint met een breed gedragen, kenmerkend verhaal. Een verhaal dat duidelijk maakt waar de organisatie voor staat en welke richting ze kiest. In een goed doorzacht verhaal verwoord je de reden van bestaan van de organisatie samen met wat je uniek maakt ten opzichte van anderen.

Waarom een inspirerend, authentiek en eerlijk verhaal?

- › Voor de **potentiële medewerker** maakt jouw verhaal duidelijk waarom hij zou moeten kiezen voor je organisatie en hoe het is om voor je organisatie te werken.
- › Voor je **huidige medewerkers** heeft een verhaal een informatieve, verbindende en inspirerende functie. Het schetst de context en geeft de richting aan van hun dagelijks werk. Het zorgt ervoor dat medewerkers zich verbonden voelen en zich blijvend willen verbinden aan je organisatie.
- › Voor de **vertrekkende medewerkers** werkt het verhaal bevestigend, waardoor ze ambassadeur willen blijven.
- › Voor je **Klant** werkt een verhaal overtuigend. Je publiek begrijpt waar je voor staat zodat je een perfecte situatie creëert om een langdurige relatie op te bouwen.
- › Voor de **concurrenten** onderscheid je jouw organisatie ten opzichte van hen in de markt en met je EVP ten opzichte van hen in de arbeidsmarkt.
- › Voor de **toekomst** is een sterk verhaal dé manier om overleidend te blijven en herkend te worden in een innovatieve wereld vol nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen.

Start with WHY

Een goed verhaal start met 'HET WAAROM'. Daarin verwoord je op een heldere manier de bestaansreden van je organisatie, verteld vanuit het standpunt van je doelgroep. Het geeft antwoord op de vraag 'waarom kiest mijn doelgroep voor mij?'

Het is de basis voor je verdere strategie en communicatie. Door je boodschap te starten met WHY, creëer je interesse bij je doelpubliek en spreek je een (al dan niet latent) nood aan, die jij als organisatie kunt opvullen. Eens ze geïnteresseerd zijn, ga je dieper in op de HOW en WHAT van je verhaal (de details). Als je meteen start met alle functionaliteiten en concrete zaken die je aanbiedt als werkgever, is de kans groot dat een potentiële kandidaat al afhaakt voor hij verder leest.

Door een aantrekkelijk verhaal te maken samen met je medewerkers, bevestig je waar jij als werkgever voor staat. Je creëert een draagvlak en een referentiekader bij je medewerkers want zij zijn tenslotte je belangrijkste schakel, jouw ambassadeurs.

Een goed en sterk verhaal voor je organisatie definiëren is geen sinecure. Soms zit het allemaal in je hoofd maar is het moeilijk om het helder te verwoorden. Laat je bijstaan door een expert. Bij LMA dagen we je uit met de juiste vragen, via gesprekken met je medewerkers analyseren we objectief het draagvlak en met onze feeling voor storytelling vertalen we het naar je volledige doelgroep.

Hier stellen we vragen zoals:

- › Waarom willen medewerkers bij jou werken? En waarom blijven ze?
- › Waarom ben jij anders dan alle anderen? Waarom ben jij zo uniek?
- › Waarom voelen je medewerkers zich betrokken bij je organisatie?
- › Waarom zouden je medewerkers ambassadeurs willen zijn/worden van de organisatie?
- › Hoe wordt het teamgevoel verwezenlijkt in je organisatie?
- › Hoe maak jij het verschil als werkgever?
- › Wat bied je concreet aan als werkgever?

Casevoorbeeld:

Toen de CEO van Starbucks besloot om alle vestigingen op dezelfde dag te sluiten voor een trainingsdag, ging het niet om het feit iedereen een beter cappuccino te leren maken. Nee, het was de bedoeling dat iedereen weer helder voor ogen kreeg wat de echte missie van het bedrijf was: het creëren van een derde plek, tussen werk en thuis, waar mensen na een lange dag werken tegen een betaalbare prijs kunnen genieten van een luxe koffie. Starbucks wil een gezellige plek zijn voor een praatje en daarmee de rol van het buurtcafé overnemen.

Imago-audit

De basis van je verhaal is nu samengevat en uitgewerkt. Maar klopt dit wel met hoe anderen naar jou kijken? Als tweede fase in het vormgeven van je uiteindelijke unieke positionering pas je een imago-audit toe om te verifiëren of je verhaal goed zit. Zo krijg je antwoord op de vraag ‘klopt het beeld dat medewerkers en externen van mij hebben met wie ik wil zijn?’

Er zijn twee manieren om deze audit te doen:

De eerste, en meest persoonlijke manier, is de **kwalitatieve audit**. Hier ga je aan de hand van interviews en focusgroepen in gesprek met je doelgroepen - intern en/of extern - afhankelijk van wie voor jouw organisatie relevant is. Alle bevindingen kan je achteraf verzamelen in een rapport, waarmee je verder aan de slag kunt.

Wie kan je interviewen?

- Het **managementteam**. Wat maakt ons uniek als bedrijf en werkgever? Welke instrumentele en symbolische kenmerken zijn anders dan bij onze concurrenten?
- Eén-op-een gesprekken met je **medewerkers**. Wat vinden ze van je organisatie? Waarom blijven ze er werken? Kunnen zij zich vinden in jouw verhaal?
- Bevragen van **nieuwe medewerkers** op hun eerste werkdag. Wat was hun grootste drijfveer om hier te komen werken? Hoe is de klik met andere werknemers? Komen hun verwachtingen overeen met de uiteindelijke job? Wat vonden ze van hun onthaal?
- Focusgroepen met **potentiële medewerkers**, bijvoorbeeld met studenten, stagiairs, ... Hoe word je door hen gezien? Slaat jouw verhaal aan? Zouden zij willen werken voor jou en waarom wel/niet?

Het is heel belangrijk om objectief na te gaan of er een kloof is tussen de perceptie, zowel intern als extern, en het gewenste imago. Indien je niet zeker bent of je medewerkers eerlijk en open hun mening zullen geven, kan je voor deze audit samenwerken met externe partijen.

De tweede en minder persoonlijke manier is de **kwantitatieve audit** waarbij je gebruik maakt van een **online vragenlijst/enquête**. Je stelt vragen die te maken hebben met imago kenmerken en de mate van aantrekkelijkheid van jouw organisatie. Deze vragenlijst laat je invullen door je eigen medewerkers maar ook door externe doelgroepen zoals klanten, stakeholders, eventueel zelfs concurrenten in de markt. Maak je deze vragenlijst anoniem dan heb je meer kans dat deelnemers eerlijk zullen zijn. Nadeel is wel dat als er negatieve feedback komt, je niet weet uit welke hoek de wind waait. Een andere manier is om aan de hand van monitoring tools te analyseren wat over jou gezegd wordt op sociale media en andere online kanalen.

Geen idee hoe je hieraan moet beginnen? LAMA helpt je graag verder! ‘Vreemde ogen’ komen vaak meer te weten dan wanneer je zelf vragen stelt aan je medewerkers. Ga je er zelf mee aan de slag? Creëer dan een gevoel van absolute veiligheid bij je gesprekspartner, ook al zijn er bepaalde zaken die je misschien liever niet hoort.

Vertalen naar jouw Employer Value Proposition

Het ontwikkelen van een sterk employer brand heeft nood aan een voortdurende wisselwerking tussen identiteit (wie wil je zijn) en imago (hoe word je gezien). Een sterke positionering die in het verlengde ligt van je identiteit, verhaal en aansluit bij wat mensen van jouw organisatie denken is cruciaal.

De mix van je verhaal (gebaseerd op je identiteit en cultuur) en inzichten uit de imago-audit, vormen jouw uiteindelijke **Employer Value Proposition**. De reden waarom medewerkers bij je willen blijven werken en waarom potentiële medewerkers voor jou als werkgever kiezen is **uniek en voor elke organisatie anders**.

Je EVP bepaal je niet eenmaal. Het is belangrijk om je EVP bij elke verandering, bijvoorbeeld wijziging in de economische situatie, verandering in de organisatie, significante uitbreiding van je team, ... opnieuw te toetsen door middel van een nieuwe imago-audit. Is onze boodschap nog accuraat? Zeggen we nog de juiste dingen? Komt wat we zeggen nog steeds aan bij de gewenste doelgroepen?

Je EVP helpt je om je team samen te stellen uit talenten die bij je organisatie passen. Communiceer je EVP via een goed verhaal op de juiste kanalen én op een heldere manier, dan pluk je daar de vruchten van: een groeiend talentvol team, betrokken medewerkers, minder verloop, zelfsturing en innovatie in je teams, ...

Casevoorbeeld:

Na de financiële crisis wou een bank van naam en merkbelofte veranderen. Ze wilden de nieuwe merkbelofte eerst intern implementeren zodat deze daar al waargemaakt zou worden. De uitdaging was om hun 5500 medewerkers hierin mee te krijgen. De HR- en marketingafdeling gingen op zoek naar verhalen van medewerkers en klanten zodat ze een bewijs hadden van wat hen raakt en inspireert. De verhalen gingen over de nieuwe bedrijfsbelofte. Zo werden een aantal 'superfans' gedetecteerd. Echte ambassadeurs die het verhaal en de EVP van het bedrijf dragen. Via verschillende formats met de juiste tone-of-voice en het nodige camerawerk werden de verhalen tot leven gewekt. De bank die uit een dal probeerde te klimmen met een nieuwe merkbelofte maakte met deze 'superfans' de hele wereld deelgenoot dat hun vernieuwde unieke positionering echt was!

Samengevat

Giet je verhaal samen met de imago-audit in een aantrekkelijke positionering en belofte als werkgever. Communiceer hierover met authentieke werkgeversverhalen en -beelden via de juiste kanalen, online en offline. Maak het concreet, inspirerend en authentiek maar vermijd holle woorden of valse beloftes. Zorg dat je EVP zich vertaalt in een elevator pitch die je overal kunt vertellen, en/of gebruik een allesomvattende baseline als toevoeging van je bedrijfsnaam die herkenbaar en sterk overkomt bij jouw doelpubliek.

De eerste stappen zijn gezet. De analyse is gedaan en je boodschap staat op punt. Nu ga je verder met je communicatiestrategie, zowel intern als extern. Daarna volgt de uitvoering en meet je of je strategie het gewenste resultaat oplevert.

Stap 3

Je communicatiestrategie - extern & intern

Uit je verhaal en je EVP worden in deze stap kernboodschappen gefilterd die de basis vormen van gerichte communicatie. Dit gaat zowel over interne communicatie om je verhaal en EVP helder en levend te houden, alsook externe communicatie om je te positioneren als aantrekkelijke werkgever, naar je klanten en ten opzichte van je concurrenten in de markt.

Gerichte communicatie begint bij het stellen van doelen per doelgroep om vervolgens boodschappen of content per doelgroep te definiëren. Neem je verschillende communicatiekanalen onder de loep. Dit kan gaan over sociale media, je eigen website, job sites, beursstand, team events, interne tools, ...

Voordat je effectief begint met communiceren, is het belangrijk om een laatste keer je Employer Value Proposition bij te stellen. Dit doe je op basis van het resultaat uit de vorige stap: jouw verhaal.

Vanuit dit verhaal kan je de boodschap afstellen op alle verschillende doelgroepen: **je employer message**.

Door je EVP samen te brengen met de wensen en behoeften van je belangrijkste doelgroepen, kan je jouw employer message bepalen. Je zorgt dat je een authentiek beeld communiceert naar potentiële kandidaten. Je maakt hiervoor gebruik van de voornaamste en meest attractieve factoren om hen te overtuigen.

Met je verhaal, je doelgroepen en je doelstellingen heb je nu alle tools in handen om een succesvolle communicatiestrategie op te stellen voor je external en internal branding!

External branding: Marketing - “Marketing the brand”

Het extern communiceren van je interne waarden is cruciaal voor het bekomen van een sterke employer brand! Maar via welke kanalen vertalen we nu je EVP in een aantrekkelijke boodschap naar je externe doelgroepen? Welke gerichte externe communicatie- en managementstrategieën stel je op om je employer brand extern te managen?

Het doel is om de juiste kandidaten aan te trekken om bij jou te komen werken zodat je rekruteringsproces vlotter verloopt en je nieuwe medewerkers bij jou willen blijven werken. Meer nog, dat ze jouw ambassadeurs worden! Zorg dus dat je top of mind bent wanneer sollicitanten op zoek zijn naar een job. Dit is wat gekend is onder de noemer employer branding, al is het slechts een deel van het geheel.

Eén van de geïnterviewde organisaties organiseert op regelmatige basis hackathons voor studenten. Ze benaderen een groot bedrijf met de vraag naar een probleem dat via technologie zou kunnen opgelost worden. In een grote hal brengen ze studenten uit allerlei richtingen samen om in een groep aan een oplossing voor dat probleem te werken. Meestal gaan de hackathons door in het weekend. Er lopen coaches rond, er wordt eten en eventueel een slaapplaats voorzien en er zijn ontspanningsmogelijkheden zoals een kickertafel, videogames, yogasessies, ... Op zondagmiddag pitchen de groepen hun oplossing aan experts. De uiteindelijke winnaar gaat naar huis met een mooie prijs.

Waarom doet de organisatie dit? Na de hackathon blijven ze in het hoofd van de studenten hangen. Via sociale media is er ook zoveel buzz gecreëerd dat ook niet-deelnemers weten wat er zich daar heeft afgespeeld. Gevolg, na het afstuderen of zelfs al tijdens hun laatste jaar solliciteren de studenten bij dat bedrijf. De organisatie is top of mind en heeft keuze uit de beste kandidaten.

Targeted recruitment

Via employer branding wil je aantrekkelijk zijn voor wie past in je organisatie. Denk goed na over je doelgroepen en zorg voor een goede afbakening. Naar iedereen tegelijk communiceren heeft weinig zin. Welk profiel moet bij jou solliciteren?

Wat zijn je knelpuntvacatures? Welke functie kent het meeste verloop?

In functie hiervan kan je gericht rekruteren en communiceren, ook wel 'targeted recruitment' genoemd.

Hou in het achterhoofd dat je

knelpuntvacatures dikwijls ook die van jouw concurrenten zijn. **Je onderscheiden is essentieel.** Het vergt enige creativiteit om de juiste mensen aan te spreken en te bereiken. Je moet er uit springen, wil je de war for talent winnen.

Knelpuntvacatures



Casevoorbeeld:

Bij de online kledingwinkel Zappos wordt een deel van de sollicitatiegesprekken door administratief personeel gevoerd, zelfs als het gaat over de aanwerving van senior-managers. Als de kandidaten geïrriteerd raken wanneer ze vragen krijgen van een medewerker uit een lager kader, beschikken ze niet over de kernwaarde van Zappos, namelijk 'nederigheid'.

In het kader daarvan moet ook iedereen die aan de slag gaat bij Zappos, ongeacht hun functie, veel tijd doorbrengen in het callcenter waar ze klanten te woord staan zodat ze goed begrijpen hoeveel belang de kledingwinkel hecht aan klanten-service. Nadat Zappos werd overgenomen door Amazon, ging ook die laatste over op een soortgelijke aanpak.

Boodschap

Je doelgroep is heel concreet afgebakend. Nu is het kwestie om na te denken met welke rekruteringsboodschap je jouw employer brand naar die doelgroep kan vertalen. Hoe kan je hen beïnvloeden zodat ze zich aangesproken voelen door jouw verhaal?

Wees realistisch in je boodschap. Het heeft weinig zin om zaken te beloven die je niet kan verwezenlijken of die een verkeerd beeld scheppen over wie je bent. Maak van binnen waar wat je buiten belooft. Zo creëer je de juiste verwachtingen.

TIP:

Stel dat je EVP onder andere bestaat uit het instrumentele kenmerk 'ontwikkelingsmogelijkheden', dan kan je dit extern brengen door een vacature te posten met de woorden 'hier ligt de focus op talentontwikkeling', of je kan een foto gebruiken die dit ondersteunt. Wil je meer op het 'sociale' of 'menselijke' (symbolisch kenmerk) inzetten, gebruik dan quotes van eigen medewerkers of foto's met mensen om deze te ondersteunen.

We willen graag als belangrijk punt meegeven dat je de boodschap best zo concreet en specifiek mogelijk verwoordt. Een zin zoals 'marktconform loon' zegt weinig en spreekt de kandidaten minder aan. De benefits concreet benoemen scoort beter.

Om je boodschap op een juiste manier over te brengen, maak je gebruik van verschillende soorten content.

Wat verstaan we onder goede content?

Content omvat alle informatie (tekst, afbeelding, video, tweets, ...) die een organisatie deelt en die binnen de organisatie gedeeld wordt door de medewerkers. Alle content is gebaseerd op het verhaal van je organisatie, heeft dezelfde tone-of-voice en wordt idealiter door iedereen in je organisatie gedragen, gemaakt en gedeeld, onder andere op sociale media.



- › Gebaseerd op je verhaal
- › Vertaling van je strategie
- › Brengt het leven in je organisatie naar buiten
- › Wordt gezien als bewijs hoe de medewerkers zelf de organisatie ervaren
- › Zorgt dat je doelgroep zich kan identificeren met je verhaal
- › Geeft een gezicht aan de organisatie en is daarom uniek
- › Wakkert de dialoog aan
- › Is beklijvend en inspirerend naar alle stakeholders wat zorgt voor duurzame relaties
- › Is vooral heel concreet en praktisch
- › Is variabel (niet eentonig) en vernieuwend

Waardevolle content is content waar de ontvanger echt iets aan heeft, waar hij enthousiast over wordt.

Alles begint daarom met een **juiste contentstrategie**. Deze beschrijft welke content per doelgroep en/of per kanaal gemaakt moet worden. De strategie neemt ook je medewerkers mee in je verhaal en maakt hen warm om zelf hun bijdrage te leveren. Het zijn nog steeds je beste ambassadeurs!

De klassieke communicatie van zenden en ontvangen is verschoven naar de tweerichtingscommunicatie oftewel dialoog. Er hangt waarde aan een goede dialoog, communicatie, met je doelgroep via verschillende kanalen. De ontvangers ontvangen niet alleen, ze reageren, geven hun mening, voegen informatie toe. De vraag: 'wie wil ik bereiken?' is vervangen door **wie wil ik betrekken?**

Kanalen

Als derde stap kies je de online/offline kanalen die het meest geschikt zijn om jouw doelgroep te bereiken. Welke media passen bij je EVP? Welke worden het meeste gebruikt door jouw doelpubliek? Zoals gezegd is creativiteit uiterst belangrijk om er uit te springen en je te onderscheiden. Jouw manier van communiceren moet aankomen bij je doelgroep en moet net dat tikkeltje anders zijn in vergelijking met je concurrenten. **Rekruteringscommunicatie is net als marketing een creatieve discipline.**

De sollicitanten zijn ook kritischer dan vroeger en doen vaak goed hun huiswerk. Ze willen voordat ze solliciteren een concreet beeld krijgen van hun toekomstige werkplek. Ze kijken op de verschillende kanalen, vaak ook om te zien of je een coherent verhaal vertelt. Je website, LinkedIn, Facebook, Instagram, persartikels, maar ook informele info bij familie en vrienden zijn dus cruciaal!

Google is voor de sollicitant een belangrijke tool voor het verzamelen van informatie over zijn/haar potentiële nieuwe werkgever. Het is belangrijk is dat alle info een samenhangend beeld vormt van wie jij bent als werkgever. Jouw employer brand!

We onderscheiden drie soorten media voor jouw contentstrategie:

- › **Digitaal** zoals sociale media, interne communicatiesystemen, website, chatbots, ... Deze zijn meetbaar en versterken de dialoog.
- › **Fysiek** zoals een flyer, brochure, magazine, ... Deze worden vaak gebruikt om je doelgroep iets tastbaars te geven.
- › **Persoonlijk** zoals het onthaal, een beursstand, een gesprek, ... Dit is nog steeds de snelste en gemakkelijkste manier om tot dialoog te komen. Een persoonlijke aanpak maakt vaak de beleving en de verbinding met de organisatie sterker.

We geven je graag een mix van kanalen mee die kunnen dienen voor jouw externe communicatie. Dit is een voorbeeld. Bepaal zelf wat voor jouw organisatie het beste werkt.

- **Je bedrijfswebsite:** een belangrijke tool bij je externe branding. Geïnteresseerden willen op je website snel openstaande vacatures kunnen terugvinden en daarop gemakkelijk de mogelijkheid hebben om te solliciteren. Daarnaast gebruiken ze jouw website ook om info over je organisatiecultuur, het team, de werkplek, ... te lezen. Je verhaal moet hier zeker tot zijn recht komen, eventueel aangevuld met foto's en video's. Mensen zijn visueel ingestelde dieren. Als we kunnen zien wat de boodschap is, dan is de kans groter dat we ze effectief begrijpen en onthouden.
- **Je eigen medewerkers ofwel je ambassadeurs:** een krachtig wapen in je externe branding zijn je eigen medewerkers die jou als uitmonterende werkgever uitdragen in hun eigen netwerk, zowel online als offline. Dit is het ultieme resultaat wanneer je interne branding 'gelukt' is. Testimonials van je medewerkers komen ook heel geloofwaardig over bij je doelpubliek.
- **Jobbeurzen en events:** het is een must om als bedrijf aanwezig te zijn op jobbeurzen en/of gerelateerde events van hogescholen, universiteiten. In het oog springen is ook hier de boodschap. Maak een aantrekkelijke, creatieve stand in lijn met je verhaal.
- **Sociale media:** potentiële kandidaten gaan op zoek naar een beeld van jou als werkgever op verschillende kanalen. Jouw online indruk is cruciaal. Zorg voor de aanwezigheid op enkele sociale media zoals Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, ... en verspreid de juiste content per kanaal. Net als bij je website is ook hier je authenticiteit, inspirerend en eerlijk verhaal de rode draad. Geen **overload** aan posts maar content waarmee het enthousiasme bij je doelgroep en de dialoog tussen jou en je publiek aangewakkerd wordt.
- **Persberichten:** inspelen op de actualiteit en via een persbericht awareness en dialoog creëren bij je doelpubliek, kan een sterk middel zijn in het communiceren van jouw employer brand. Een goed opgesteld persbericht op het juiste moment de wereld insturen wekt de aandacht van een heel breed publiek waaronder zich zeker potentiële kandidaten bevinden.



Zie rechts bericht op website JBC buitenspeeldag



- › **Opendeurdag of gepersonaliseerde wagens:** het inzetten van je eigen organisatie als communicatiekanaal is krachtig en eerlijk. Een opendeurdag laat je potentiële kandidaten op een transparante manier kennismaken met hun toekomstige werkplek en de cultuur van de organisatie. Via een authentieke boodschap of een leuk beeld op je vervoersmiddelen wordt jouw boodschap breed verspreid. Dit klinkt eerder 'oldschool', maar ze brengen zeker een mooie toegevoegde waarde aan jouw EVP.

Nadenken over een goed communicatieconcept is de voorwaarde om in te zetten op deze kanalen. Het is de unieke gedachte die het verhaal van je organisatie (visie, ambitie, strategie en waarden) creatief vertaalt in woord en beeld. Verspreid je verhaal over de verschillende kanalen, telkens aangepast aan het gebruikte medium maar steeds consequent met dezelfde tone-of-voice.

Waarom werken aan een communicatieconcept?

- › Jouw verhaal en ambitie worden vertaald in woord en beeld
- › Je huidige medewerkers krijgen een sterkere verbinding met je organisatie en met elkaar
- › Je communicatie is eenduidig, transparant en duidelijk in aansprekende, heldere en herkenbare teksten en beelden

Een creatief team met een duidelijk beeld van je verhaal, doelgroepen, doelstellingen en strategie, heeft alles in huis om een inspirerende vertaling te maken, extern maar zeker ook intern!

TIP:

Maak voor elk kanaal een contentformule met een doelstelling, kernboodschap, format, frequentie, omvang en tone-of-voice met je verhaal als leidraad. Dit geeft een vast stramien voor alle toekomstige communicatie en een houvast voor elke (nieuwe) medewerker. De doelstellingen kan je meetbaar maken om te zien wat werkt en wat niet om zo te bij te sturen.

Internal branding: HR - “Living the brand”

Doelgroep analyse wordt veel toegepast voor externe doelgroepen, maar ook het management en je medewerkers hebben een gerichte benadering nodig. Jouw interne communicatie is dus minstens even belangrijk als wat je op externe communicatiekanalen plaatst.

Het management

Het uitrollen van een employer branding strategie vraagt veel van een organisatie. Het gaat om de juiste inzet van leiderschap, tools, processen en faciliteiten. Daarom is het belangrijk dat het management betrokken is en hiervoor ook de nodige middelen vrij maakt.

In tijden van verandering, wat gepaard gaat met employer branding, is het management het eerste aanspreekpunt van de medewerkers en dus een cruciale spil.

Mensen aan de top hebben al het gezag, maar geen informatie. Degene onderaan hebben alle info maar geen gezag. Een organisatie kan efficiënter gerund worden als de mensen zonder informatie de controle uit handen geven.

Geef als management vertrouwen aan je medewerkers tijdens de opbouw van je employer branding verhaal. Ze kunnen je verhaal echt doorleefd maken.



Zie rechts schema raakpuntenmodel EB (Mosley 2007)

Deze figuur van Mosley toont aan dat een employer brand een raakvlak heeft met elk onderdeel met betrekking tot de medewerkers. De manier waarop medewerkers zich gedragen ten opzichte van elkaar en hun management moet dus overeenstemmen met de employer branding strategie.

De communicatie en het volledige HR beleid moeten hierop aansluiten (rekrutering, onthaalbeleid, beloningsproces, evaluatie, ...).

Het management speelt dus een heel belangrijke rol. Ze heeft een voorbeeldfunctie. Hun volledige communicatie en gedrag moet op de employer branding afgestemd zijn. De ervaring leert dat medewerkers zich eerder aangesproken en betrokken voelen bij een verhaal als de CEO het voortouw neemt en het verhaal vertelt op een heel persoonlijke manier.

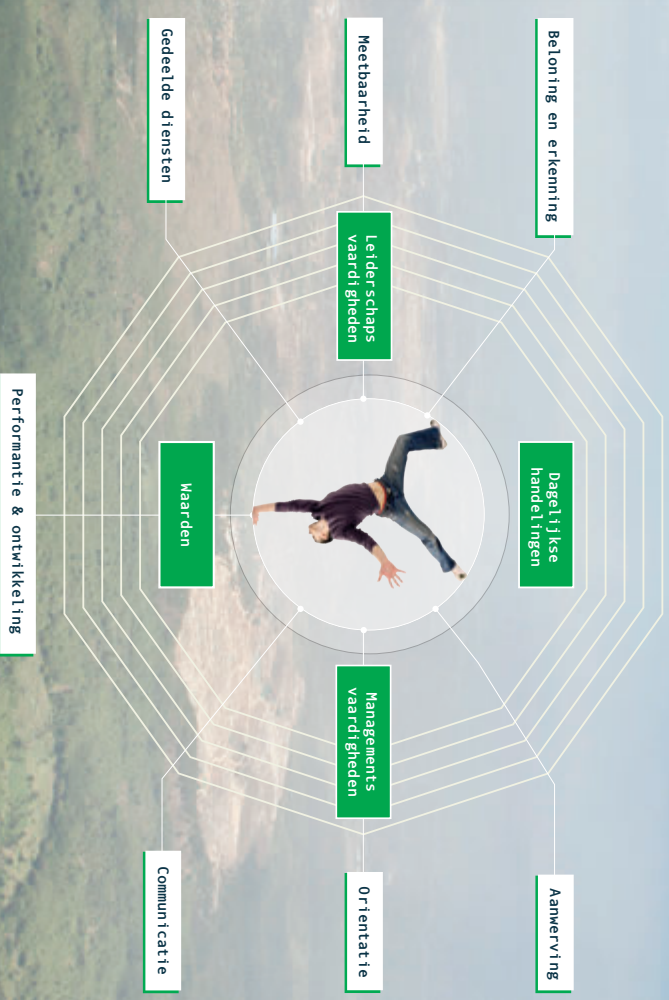
De rol van het management ligt in het:

- › **Inspireren** in het brengen van het verhaal en de ambitie
- › **Voorbeeldgedrag** zodat de medewerkers weten wat van hen verwacht wordt
- › Ter beschikking stellen van de **juiste middelen** om te werken aan employer branding
- › Aanwakken van de **dialoog** met de medewerkers zodat hun betrokkenheid verhoogt, ze het verhaal uitdragen en het kunnen vertalen in hun eigen job en doelstellingen

Een sterk management levert een bijdrage aan de goede reputatie van de organisatie! Ze bouwt teams, zorgt voor begeleiding en inspiratie. Als leiders de mensen die ze leiden inspireren, gaan mensen van een betere toekomst dromen, investeren ze tijd en energie in kennisverwerving, doen ze meer voor hun organisatie en worden ze gaandeweg zelf ook leiders.

In de opbouw van je verhaal deden we al beroep op de Golden Circle van Simon Sinek. In zijn boek 'Eén voor allen allen voor één' gaat Sinek door op leiderschap. Hij gaat op zoek naar de essentie van een veilige, florerende bedrijfscultuur en toont aan dat mensen pas echt verantwoordelijkheid en initiatief tonen als ze zich gesteund weten door hun collega's én hun leiders. Betrokken managers maken betrokken medewerkers. Uit onderzoek is gebleken dat de manager voor 70% verantwoordelijk is voor de betrokkenheid van de medewerkers bij het verhaal en de visie van de organisatie!

Raakpuntenmodel EB (Mosley 2007)



Let's tell your story together

Een leider moet meer doen dan alleen het verhaal en de ambitie van de organisatie aan de muur hangen. Het is van belang dat hij alle processen en systemen op gebied van personeel afstemt op zijn employer brand.

Casevoorbeeld:

Toen zijn bedrijf eenmaal gegroeid was naar vijftig medewerkers wist de CEO van Dell dat het tijd was om iemand aan te nemen die de mensen van zijn bedrijf ging managen en fungeerde als schokbreker tussen hemzelf en de rest van zijn bedrijf. Zijn HR-manager liet het bedrijf groeien naar 40.000 medewerkers.

Als CEO wist hij dat er een cruciale rol was weggelegd voor HR. Hij wou zich richten op de klanten en de markt. Zomaar iemand de opdracht geven 'om de medewerkers tevreden te houden' vond hij niet waardevol. HR is niet gewoon een sjabloon downloaden van het internet, een sollicitatiegesprek voeren zonder voorbereiding of een functioneringsgesprek doen omdat het nu eenmaal hoort. Als CEO wou hij van bij de start een doorgedreven eenduidig HR-beleid op maat van het verhaal van zijn organisatie. Als beloning groeide zijn medewerkersaantal zonder afbreuk te doen aan de cultuur van Dell.

Je eigen medewerkers

Je medewerkers spelen een cruciale rol in het waarmaken van jouw belofte in je internal branding. Ze hebben het contact met de klant. Ze worden gebeld met een jobvoorstel door je concurrent. Ze moeten voeling houden met de nieuwe ontwikkelingen op de markt of hebben potentiële nieuwe medewerkers binnen hun netwerk. Met andere woorden, jouw medewerkers zijn key in het employer branding-verhaal!

Geef een antwoord op volgende vragen om hun behoeften in kaart te brengen:

- **Wie** zijn je medewerkers: functie, positie in de organisatie?
- Waar worden ze door getriggerd?
- Wat is hun **informatiebehoefte**?
- Welke **interesses** hebben je medewerkers?
- Wat moeten ze weten om hun **betrokkenheid** te verhogen?
- Welke manier van **leren** hebben ze? (cfr. Leersijlen van Kolb)
- Welke **rol** nemen ze op in het team? (cfr. Teamrollen van Belbin)
- Wat stimuleert hen om **innovatief en ondernemend** te zijn?
- Welke **waarden en normen** hebben ze gemeenschappelijk en zijn belangrijk voor de organisatie?

58

Internal branding focust op binding en behoud van eigen medewerkers. Het gaat over het intern waarmaken van je EVP en het promoten van jezelf als aantrekkelijke werkgever bij je eigen team. Je maakt waar wat je in het sollicitatieproces hebt beloofd. Als een nieuwe medewerker aangetrokken wordt met een verhaal dat binnen niet gedragen wordt, kan dat gevolgen hebben voor zijn beeldvorming in de eerste dagen bij het bedrijf.

Als de organisatie zich extern bijvoorbeeld profileert als open en innovatief maar het management is conservatief, dan daalt de geloofwaardigheid. **Interne en externe communicatie moet dus gestoeld zijn op hetzelfde verhaal.**

Het is de stap van **living the brand** of het integreren en verankeren van de employer brand in je organisatiecultuur. Je employer brand is pas succesvol als je eigen medewerkers het uitstralen én actief beleven. Voelt een medewerker zich op zijn plek dan heeft hij een intrinsieke motivatie om iedere dag bij te dragen aan de ambitie van je organisatie.

Het resultaat van een goede internal branding is dat je medewerkers je authentieke EVP kennen én uitdragen. Ze zijn mee in het verhaal en kiezen bewust om deel uit te maken van je organisatie. Ze worden jouw **ambassadeurs**! Ze doen hun werk met passie, vertellen enthousiast over hun werkplek en dragen de gewenste identiteit uit.

Casevoorbeeld:

De CEO van VeriFone zorgde dat het bedrijf wereldwijd marktleider werd op het gebied van creditcardtransacties. Het belangrijkste hulpmiddel dat hij bij zijn leiderschap gebruikte, was een klein blauw boekje met negen pagina's, vertaald in acht talen, waarin stond welke waarden het hart van VeriFones bedrijfscultuur vormden. Toen hij CEO werd, ging hij na door welke regels VeriFone succesvol was geworden. Vervolgens maakte hij daar een boekje van en 'daarna heb ik in zeven elf jaar lang niets anders gedaan dan mezelf herhalen.' De kernwaarden uit het boekje definiëren de cultuur en persoonlijkheid van het bedrijf. Ze zijn leidend bij alle activiteiten en beslissingen die worden uitgevoerd en elke medewerker kent het en draagt het uit. Deze consistentie maakt het bedrijf authentiek.

Naast je externe communicatiestrategie, denk je best ook goed na over welke strategie je wilt hanteren om je employer brand intern te managen. We geven onderstaand graag enkele succesfactoren mee die je kunnen helpen bij het vormgeven van jouw interne branding. Het geeft een sterke basis om een strategie te bepalen.

59

Je kan dit proces zelf in goede banen leiden of je laten bijstaan door L&M&A. Kritische succesfactor is dat je medewerkers effectief een bijdrage kunnen leveren en niet gehinderd worden door een haperend systeem, bureaucratie en interne politiek.

› **Betrek medewerkers en laat ruimte voor dialoog**

Uiteraard is het de bedoeling om je medewerkers te betrekken bij de volledige uitwerking van je employer branding [dit hebben we nu toch echt veel benadrukt, niet waar?]. Overleg met hen, stuur samen bij, werk bottom-up, koppel terug en vraag vervolgens opnieuw input. Je medewerkers weten als geen ander hoe de business werkt.

Storytelling is een krachtig wapen in een succesvolle strategie. Werk met employer cases, quotes, interviews, eigen content die vertrekt vanuit je medewerkers zodat je die extern kan inzetten op sociale media, website, ...

› **Zorg voor een duidelijk verhaal en wees concreet**

Belangrijk is om heel expliciet te verwoorden wat het verhaal en de EVP van je organisatie zijn. Je medewerkers moeten weten wat je ambitie is zodat ze zich een juist beeld kunnen vormen van jou als werkgever.

Gebruik geen vakjargon of te moeilijke woorden. Hou het menselijk, persoonlijk en vooral kort en concreet.

› **Zorg voor fun en actie**

Het is leuk om ergens op een actieve manier aan mee te werken. Als het verhaal er staat, zorg voor een leuke introductie op de verschillende kanalen.

Stel een intern communicatieplan op samen met verschillende acties waarop je de medewerkers informeert over het verhaal en de ambitie van de organisatie.

Voorbeelden van acties kunnen zijn:

- › Teamoverleg
- › Kick-off event voor alle medewerkers / personeelsteest
- › Intern magazine / intranet
- › Social media: Facebookgroep, Facebook workplace, Instagram, LinkedIn,...
- › Apps: Whatsapp, Slack,...
- › Kantoorinrichting + -materiaal
- › Workshops rond employer brand
- › Employee testimonials, blogpost, vlogs, Instagram stories,...

› **Vertaal je verhaal naar intern gedrag**

Zet je abstracte EVP om in mogelijke gedrag en acties op het niveau van de medewerkers. Elke medewerker wordt mede-eigenaar van de employer brand door de EVP te vertalen in zijn/haar job. Dit gebeurt bottom-up. Vraag je team input en laat hen bepalen welke betekenis zij geven aan je employer brand.

Is het begrip 'teamwork' deel van je employer brand, denk samen na hoe het hele team meer kan samenwerken om op die manier efficiënter alle taken aan te pakken. Is 'innovatie' deel van je employer brand, ga samen brainstormen over hoe het team de taken en problemen meer 'out of the box' kan benaderen.

› **Onderneem concrete acties maar zorg voor haalbaarheid**

De vorige stappen houden meer bewustwording in, terwijl deze stap echt over acties gaat om je employer brand te tonen en te doen leven zodat er een organisatiecultuur ontstaat die hiermee overeenstemt. Deze stap vergt tijd, om de acties in goede banen te leiden, en openheid voor feedback. Je medewerkers moeten de haalbaarheid ervan kunnen terugkoppelen.

In het geval van de waarde 'teamwork' kan je wettelijks met het volledige team samenzitten om eventuele problemen te bespreken, of kan je een teambuildings plannen om de band tussen het team te versterken en het vertrouwen op te bouwen.

› **Veranker jouw employer brand in het organisatiebeleid**

In deze laatste fase wordt het employer brand verankerd in de HR-processen en -systemen. Het is de basis van wat je doet, elke dag. Zaken zoals rekrutering, selectie, onthaalprogramma's voor nieuwe medewerkers, referral programma's, evaluatie, coaching, talentontwikkeling, exitgesprekken, ... In-, door- en uitstroom gebeuren in lijn met je employer brand.

Als 'ownership' een symbolisch kenmerk is in je EVP, dan ga je mensen beoordelen op basis van deze competentie.

Casevoorbeeld:

Bij een online leverancier van raamdecoratie en zomering wordt er tijdens de eerste werkdag een speurtocht gedaan om zo contact te leggen met alle collega's en hun vragen te beantwoorden over het bedrijf en de cultuur. Op het einde van de dag vertelt de CEO over de geschiedenis en de kernwaarden van het bedrijf. Zo wordt de hele organisatie betrokken bij de eerste werkdag van de nieuwe collega.

Je medewerkers betrekken bij het proces is een hele uitdaging. Ze zijn de hele dag druk bezig en hebben geen tijd om veel aandacht te besteden aan communicatie. Heb hier als management aandacht voor. Bied daarom een continue ondersteuning door zelf ook de mix van de verschillende communicatiemiddelen, nodig voor de interne employer brand, 'levendig' te houden.

Potentiele nieuwe medewerkers

Zorg dat je tijdens het sollicitatiegesprek te weten komt of de kandidaat past binnen de cultuur van je organisatie. Je kan bijvoorbeeld je waarden en normen aan de kandidaat geven met de boodschap om er één uit te kiezen en je te vertellen waarom hij net die gekozen heeft. Bij mensen die onverschillig zijn of hun interesse veinzen, weet je direct dat ze niet zullen passen in je cultuur. Het is opmerkelijk hoeveel effectiever het aanwervingsproces verloopt als je mensen selecteert die enthousiast zijn over je bedrijfscultuur voordat ze bij jou komen werken. Hierbij draait het allemaal om de duidelijke, heldere en authentieke EVP!

Succesfactoren om vanaf de start van de indiensttreding verbondenheid te creëren:

- **De sollicitatieprocedure:** hoe wordt de nieuwe medewerker ontvangen voor een gesprek? Waar vindt het gesprek plaats? Op welke manier verloopt het proces en krijgt de kandidaat de nodige feedback? Hoe verloopt de contractbespreking?
- **Periode tussen ondertekening en start:** is er contact? Wordt hij/zij op de hoogte gehouden en geïnspireerd? Kracht hij/zij de kans om al eens kennis te maken met het toekomstig team?
- **Onthaal op de eerste werkdag:** heeft hij/zij alle werkmiddelen? Is er een rondleiding? Kan hij/zij beroep doen op een peter/meter? Heeft hij/zij genoeg info om het werk uit te voeren?
- **Na een maand:** is de medewerker geacclimatiseerd? Weet hij/zij wat er verwacht wordt? Kent hij/zij het verhaal? Heeft hij/zij training nodig?
- **Na 100 dagen:** kent hij/zij de job? De targets? Is de ambitie en de strategie van de organisatie gekend? Draagt hij/zij het verhaal?

Onderzoek heeft aangetoond dat één derde van de nieuwe medewerkers binnen de 6 maand de organisatie alweer verlaat. Als je weet dat een volledige sollicitatieprocedure vaak meer kost dan een jaarsalaris, is het de moeite om te investeren in de **onboarding** ofwel het onmiddellijk betrekken van de nieuweling in het verhaal zodat die zich snel verbonden voelt met de organisatie.

Uitgangspunt van het onboarding-programma is het verhaal van de organisatie, inclusief haar waarden.

We benadrukken nogmaals dat dit geen **one size fits all** - verhaal is. Elke programma verschilt van organisatie tot organisatie. Alles begint bij jouw verhaal en hoe dit aansluit op de verlangens van de kandidaat. Let op de wisselwerking of verkeerde perceptie! Ga van in het begin de dialoog aan.

LAMA heeft de nodige HR-kennis in huis om je te helpen bij een goed onboarding-programma, gestoeld op jouw unieke, inspirerend en authentieke verhaal. Samen een aanwerving voorbereiden, doen en opvolgen, helpt je om inzicht te krijgen in dit proces.

Vertrekkende medewerkers

Deze groep wordt in het employer branding verhaal vaak vergeten. Toch kunnen zij ook een blijvende rol hebben als ambassadeur of net het tegenovergestelde. Iedere organisatie heeft een natuurlijk personeelsverloop. Het is soms onmogelijk of in sommige gevallen zelfs schadelijk om mensen te houden.

Het is daarom belangrijk om inzicht te krijgen in de redenen van vertrek tijdens een open exitgesprek en daar dan lessen uit te trekken om zo bij te sturen.

Ook als het initiatief bij de werkgever ligt, is zo een gesprek noodzakelijk. Toon empathie en leg uit waarom de medewerker moet vertrekken. Zorg dat het vertrek respectvol gebeurt.

Bij elk vertrek is het ook belangrijk om aandacht te hebben voor de achterblijvers. Hou de sfeer binnen het team in de gaten. Laat hen ook ventileren als ze daar behoefte aan hebben. Na een vertrek moet iedereen weer zijn plaatsje zoeken, geef je medewerkers daar voldoende tijd voor.

Samengevat

Storytelling -zowel extern als intern- is de basis van een goede employer branding strategie. Nu je inzicht hebt in je verschillende doelgroepen, de kanalen waarmee je hen kan bereiken uitgestippeld staan en je boodschap helder, inspirerend en authentiek is, heb je alles in handen om er een succes van te maken!

Je interne medewerkers neem je mee in je verhaal zodat ze ook nadat ze uit je organisatie vertrokken zijn je beste ambassadeurs blijven.

Stap 4

De uitvoering - actie!

In de vorige hoofdstukken hebben we het uitvoerig gehad over de op- en uitbouw van je verhaal en het in kaart brengen van en de communicatie naar je verschillende doelgroepen.

Het communicatieconcept, zowel intern als extern, ligt in het verlengde van je verhaal en je ambitie. Zo vermijd je dat een nieuwe medewerker eenmaal aan de slag in je organisatie een compleet ander beeld te zien krijgt dan wat hij verwacht had na het sollicitatiegesprek.

In deze stap gaan het strategische en het creatieve team samen aan de slag. Ze voeren alles wat in de vorige hoofdstukken bepaald werd systematisch uit en sturen bij waar nodig. Belangrijk hier is om niet te veel te snel willen doen. Spreid je acties zorgvuldig. Wij geven je enkele handige tips mee om hier gestructureerd mee om te gaan.

EXTERN

Communication is queen

- Storytelling is een krachtig wapen om mensen te verbinden. Je hebt als organisatie je eigen verhaal, maar ook je medewerkers hebben hun persoonlijke verhalen over hun successen, teleurstellingen, samenwerking en ontwikkeling. Deze delen is bouwen aan verbinding, zowel intern als extern.

In het vorig hoofdstuk hadden we het over de communicatiemix en zorgen dat je content goed afgestemd is op je verhaal en je EVP. Zo creëer je een overzicht van welke content je op welk kanaal wil inzetten. Je kan drie soorten media onderscheiden op basis van afkomst. Idealiter zet je in op alle drie:

- **Paid media** ofwel alle media waarvoor je betaalt zoals advertenties, ...
- **Owned media** ofwel je eigen content: zelf genomen foto's, video's, zelf geschreven blog posts, ...
- **Earned media** ofwel content waarover extern wordt geschreven: persartikels, extern bericht op sociale media waar je in getagd/vermeld bent, testimonials, ratings, ...

Belangrijk is dat je vooral de nadruk legt op owned media, want dat is het meest authentieke. Geef een eerlijk beeld achter de schermen van je organisatie en plak gezichten op de mensen in je team. Een realistisch beeld van hoe het er aan toe gaat op de werkplek kan een grote motivatie zijn voor nieuwe medewerkers om te solliciteren. Leuke, interessante, eigen content stimuleert trouwens ook externen om over jou te schrijven, en vergroot op die manier je **word of mouth**.

Content is **king**, maar communicatie is **queen**! Wees niet bang om in dialoog te treden met je doelgroep. Vooral op sociale media is de drempel om je mening te uiten weggefallen. Als je reacties krijgt op posts, ga zeker de dialoog aan zodat je op die manier verbinding creëert. Niets is zo frustrerend als een vraag of een opmerking waarop geen reactie komt.

Je contentstrategie heeft zeker af en toe een push methode nodig zoals een bepaalde post boosten met advertentiebudget (een interessante blogpost, een vacature, een evenement of video, ...) om je bereik te vergroten. Zo kan je een interessante zelfgeschreven blogpost boosten via een betalende Facebook ad.

Maar hoe structureer je al jouw content en zorg je ervoor dat je genoeg afwisseling hebt? Een contentplan is hier dé tip bij uitstek!

Ontwikkel een contentplan

Eens je weet op welke soorten media je wilt inzetten, komt het er nu op aan om al je content te structureren in een plan. Een goed overzicht is cruciaal, wil je dat je strategie slaagt. Chaos en gebrek aan regelmatigheid is nefast en brengt enkel meer stress met zich mee.

Een uitgekliend contentplan is jouw geheim wapen. Dit plan brengt je contentflow duidelijk in beeld: welke content wordt door wie, wanneer en via welk kanaal gecommuniceerd?

Breng ritme in je communicatie door op een gestructureerde en creatieve manier je boodschappen te verspreiden. Dit komt niet alleen professioneler over, maar je bereikt ook de juiste mensen én je creëert rust voor jezelf. Stel bijvoorbeeld samen met je team een kalender op die past bij je bedrijf. Dat kan gaan van één postje per week op sociale media, één blog per maand en om de twee maanden een mailing. Meer kan, als er bijvoorbeeld een extra event is, of je een persbericht de wereld instuurt, maar communiceer met mate. Gebruik ook kleur om de verschillende soorten content van elkaar te onderscheiden.

Een voorbeeld van een (eenvoudig) contentplan kan zijn:

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag
		1	2 Social	3	4	5
6	7 Social	8	9	10	11	12
13	14	15	16 Blog	17	18	19
20	21	22	23	24 Social	25 Event	26
27	28 Mailings	29 Social	30	31		

Je kan natuurlijk ook werken met meer gedetailleerde contentplannen, waarbij je per kanaal verschillende content ingeeft. Het hangt er vanaf hoe ver je hierin wilt gaan. Zo kan je in het plan opnemen voor welk kanaal de content bestemd is. Het allerbelangrijkste is dat het hele team zicht heeft op wat wanneer gepost wordt. Vergeet dit plan dus zeker niet te delen of effectief fysiek op te hangen in de werkplek.

Overzicht is key want je wilt natuurlijk dat je medewerkers delen en sharen en idealiter regelmatig een eigen bijdrage leveren!

Als je per maand een contentplan invult, kan je dit op voorhand op de juiste kanalen inplannen. Hiervoor heb je verschillende tools zoals Buffer, Hootsuite, ... Een planning op voorhand heeft als groot voordeel dat je niets vergeet en je content aanpast aan het kanaal zonder je verhaal met de juiste tone-of-voice uit het oog te verliezen.

TIP: Vergeet ook interne zaken niet te integreren in je plan, zoals een team-buïding, successen en speciale gebeurtenissen (verjaardagen, dag van de ondernemer, internationale vrouwendag, ...). Je geeft hiermee een special touch aan je werkgeversimago.

LAMA helpt je bij de opzet en uitbouw van je contentplan. Heb je geen tijd om dit zelf te doen? Dan nemen wij het voor jou uit handen. Marketing is meer dan storytelling alleen. Je verhaal via de juiste kanalen naar jouw doelgroep brengen op een gestructureerde manier is cruciaal, alleen zo bereikt je employer branding strategie het gewenste effect!

LinkedIn Careers

Specifiek voor het employer branding verhaal willen we graag één kanaal extra belichten: de LinkedIn Carrière pagina's. Met deze extra LinkedIn feature kan je laten zien waar jouw bedrijf voor staat, ervaringen van werknemers delen en de juiste kandidaten aan passende vacatures koppelen.

LinkedIn is dé **usual suspect** als het gaat over sociale media in een professionele omgeving. Personen die je bedrijf aanklikken op LinkedIn, zoeken naar je deskundigheid en ervaring of denken aan jou als potentiële nieuwe werkgever.

Je relevantie in de markt bewijs je door je realisaties en successen te delen op je LinkedIn bedrijfspagina. Deze moet overeenkomen met de content op je website.

TIP: Post client cases en blogs op je website en deel deze op je LinkedIn profiel. Zorg voor een aantrekkelijke titel die aanzet tot lezen en doorklikken. Zo krijg je nieuwe prospects op je website, bewijs je jouw relevantie in de sector en schep je een duidelijk beeld over je organisatie. Voeg tools zoals SlideShare toe om via een snelle presentatie je kennis visueel te delen. Als je tags slim gebruikt, bereik je een breed doelpubliek.

Voor je employer branding strategie kan je via dit soort bedrijfspagina's je beste kant laten zien aan professionals die zich oriënteren op LinkedIn. Zorg voor een heldere vertaling van je verhaal en vestig de aandacht op je werkgeversmerk. Gebruik hiervoor aansprekende content, scherpe inzichten en interessante uitspraken van je medewerkers.

Wist je trouwens dat als je vacatures op je carrièrepagina plaats, deze automatisch aangepast worden aan elke specifieke bezoeker? Zo weten potentiële kandidaten dat je op zoek bent naar hen. Ze kunnen niet alleen op je vacatures solliciteren, maar ook je organisatie volgen door statusupdates te ontvangen of contact op te nemen met je medewerkers in hun netwerk. Dit versterkt het persoonlijke aspect. Zo trek je de aandacht van iedere potentiële kandidaat die je pagina bezoekt.

LinkedIn toont je ook wie interesse heeft in je organisatie. Matcht hun profiel met dat wat je zoekt, stuur hen een privébericht. Onderschat de kracht van dit persoonlijk contact niet!

LinkedIn is jouw professioneel netwerk. Enerzijds hou je, door andere bedrijven te volgen, de vinger aan de pols binnen jouw sector, belangrijk om een oogje te houden op je concurrenten. Anderzijds connecteer je met je persoonlijk profiel met professionele contacten die nu of later van belang kunnen zijn. Investeren in LinkedIn past dus volledig in het employer branding plaatje.

INTERN

We zijn deze laatste stap begonnen met externe acties, maar interne acties zijn minstens, of eigenlijk, nog belangrijker! Je wilt van je medewerkers je ambassadeurs maken.

Het inwerkproces - een goede eerste indruk maken

Je hebt maar één kans om een eerste indruk te maken. Aandacht hebben voor de entree van een nieuwe medewerker is cruciaal in het employer branding verhaal. Tijdens de eerste werkweeken heb je een unieke mogelijkheid om een band met de nieuweling op te bouwen en hem te doordringen met het DNA van je organisatie. Zo heeft hij/zij zeker geen spijt hebben van zijn keuze voor jou als werkgever. Waak erover als manager dat je voldoende tijd vrij maakt om regelmatig te praten over zijn/haar eerste dagen, weken en maanden. Zorg voor een warm welkom!

TIP:

Stel een peter of meter aan die de nieuwkomer onder de vleugels neemt. Zij geven een introductie, stellen het team voor, zijn een aanspreekpunt en geven info mee over de formele maar ook de informele cultuur binnen je organisatie.

Creëer een veilige en open werkplek

Dit is de taak van het management. Hierbij zijn twee zaken van belang: neem afstand van je eigen behoefte om 'gelijk' te hebben zodat je jouw medewerkers kan horen en respecteren; maak een onderscheid tussen gedachten en gedrag. Als je medewerkers betrokken worden bij het verhaal van de organisatie en dit dragen, gaan ze uit zichzelf hun best doen. Merk je dat het niet zo is, hou dan de communicatie en dialoog open. Wacht niet af maar spreek hen er op aan en sta daarbij open voor de feedback die zij je geven. Aannames ondermijnen een veilige en open werkomgeving.

Vertrouwen is key. Als er vertrouwen en veiligheid heerst in de werkomgeving delen medewerkers triomfen en helpen ze hun collega's slagen. Dit gevoel van erbij horen, van gedeelde waarden en normen en van verbondenheid met de organisatie, draagt bij aan het onderlinge vertrouwen, de samenwerking en het vermogen om samen problemen op te lossen.

Maar veiligheid betekent ook het stellen van grenzen. Eigen doelstellingen en verantwoordelijkheden geven de medewerker de ruimte om zijn job in te vullen en aan de verwachtingen te voldoen. Duidelijkheid scheppen over de implicaties als de targets niet gehaald worden, zorgt dat de medewerker niet verrast wordt tijdens een functioneringsgesprek.

TIP: als de doelstellingen aan alle medewerkers open gecommuniceerd worden, zien we dat ze geneigd zijn om elkaar te helpen deze te halen. Dit werkt op het groepsgevoel en betrokkenheid waar we bij employer branding naar streven.

Geef structuur aan je interne communicatie

Vaak zien we dat er veel in het hoofd van het management blijft zitten. Medewerkers weten niet welke koers de organisatie op de lange termijn vaart. Dit is nefast voor hun betrokkenheid. Organiseer daarom op **regelmatige basis** structurele interne communicatie. Dit kan via weeklies of monthlies.

TIP: geef een leuke touch aan de meeting. Zo kan je bijvoorbeeld foto's of anekdotes delen over de voorbije maand of zorg voor paasijtjes, taart, Sinterklaaskoekjes, ...

Tijdens onze interviews gaven de managers aan dat ze daar veel aandacht aan besteden. Zo waren er ook een aantal niet bang om eigen fouten met hun team te bespreken. Aan het begin van elk jaar een overzicht geven van het voorbije jaar en de doelstellingen van het volgende uitzetten, geeft je medewerkers een houvast. Daar in verschillende structurele meetings op terugkomen zorgt voor de herhaling die nodig is om allemaal aan dezelfde weg te timmeren.

Rollen en verantwoordelijkheden

Organisaties hebben geweldige mensen nodig om verder te kunnen groeien. Deze medewerkers voelen zich ideaal gezien heel gelukkig in hun job, zijn betrokken bij de organisatie en weten wat van hen verwacht wordt. De beste managers leggen aan hun medewerkers uit hoe hun werk bijdraagt aan de overkoepelende doelstellingen van het bedrijf en helpen hen individuele prioriteiten af te stemmen op die van de organisatie.

Teamrollen en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden zijn essentieel zodat medewerkers het gevoel krijgen dat ze ergens naar toe werken. Bekijk welke functies in je organisatie aanwezig zijn en koppel aan deze functies (SMART) doelstellingen. Dit zorgt voor voorspelbaarheid bij de medewerker, dient als evaluatietool en als basis voor vacatures. Wanneer medewerkers hun rol begrijpen, stellen ze alles in het werk om de duidelijke en consistente verwachtingen over hun resultaten te behalen.

TIP: deze rollen en doelstellingen zijn niet statisch. Medewerkers kunnen aangeven dat ze bepaalde taken liever niet meer doen of initiatief nemen om andere verantwoordelijkheden op te nemen. Herbekijk ze daarom regelmatig en in samenspraak met de betrokken medewerker.

Loon is niet zaligmakend

Loon is een extrinsieke korte termijn motivator. Nieuwe medewerkers worden vaak over de streep getrokken met een goed loon, extralegale voordelen en een bedrijfswagen. Toch zien we dat dit hen uiteindelijk niet bindt aan de organisatie. Flexibiliteit, zelfsturing maar ook andere benefits hebben invloed op de **work-life balance**, wat vaak waardevoller is. Voorzie een stille ruimte waar medewerkers zich kunnen terugtrekken om door te werken, wees flexibel als het de medewerker privé wat tegen zit, stel gezamenlijk sportactiviteiten voor om te werken aan een gezonde geest in een gezond lichaam én aan het teamgevoel.

TIP: kijk of je bij andere organisaties zoals fitnesscentra, strijkateliers, bioscopen, pretparken, ... kortingen voor je medewerkers kan bedingen. Je kan kijken of je hiervoor de handen in elkaar kan slaan met andere bedrijven in de buurt.

Individuele coaching

Tegenwoordig is het hip om een coach te hebben. Meestal is dit voorbehouden voor managers of **high potentials**. Door de toegang tot coaching open te trekken naar de volledige organisatie, kunnen de medewerkers die er behoefte aan hebben er beroep op doen. Coaching moet je zien als een begeleidingsproces in leren. Medewerkers geven hun coach een onderwerp waarin ze willen bijleren en de coach helpt hen op weg. Dit hoeven geen trajecten van jaren te zijn, zelfs enkele maanden kunnen al een verschil betekenen.

Hiervoor ruimte vrijmaken geeft de medewerker het gevoel dat het management geeft om zijn **wellbeing**. We zien dat organisaties die beroep doen op externe coaches voor hun medewerkers significant hoger scoren op medewerkersbetrokkenheid. Zo wordt de band tussen de medewerker en de organisatie verstevigd zodat je onmisbaar talent kan houden.

■ LAMA stelt een coach ter beschikking om dit in jouw organisatie te faciliteren.

TIP: naast coaching heeft ook training invloed op de betrokkenheid. Maak jaarlijks een trainingsbudget vrij voor diegenen die er nood aan hebben. Dit kan besproken worden op een evolutiegesprek.

Learning sessies

We spenderen heel wat tijd op ons werk. Betrokken medewerkers willen hun beste beentje voorzetten in de organisatie en zijn daarom ook buiten de werkuren bezig met een bijscholing of hobby's die verband houden met hun job. Collega's hebben daar niet altijd zicht op.

Je kan het teamgevoel verhogen door '**knowledge sharing**' te organiseren tijdens een uitgebreide lunchpauze waarbij een medewerker aan het team een topic presenteert waar hij zich in specialiseert. Je geeft deze medewerker een 'podium' als erkenning en laat ineens ook het team kennis maken met iets nieuws. Twee vliegen in één klap als het gaat over verbinding en betrokkenheid.

TIP: niet iedereen staat te springen om voor een groep te spreken. Doe een suggestie maar leg niets op. Zorg ook dat het geen overkill wordt. Per kwartaal één learning sessie is ruim voldoende.

Casevoorbeeld:

Een medewerker van een bank kwam de avond na haar eerste werkdag thuis en zei aan haar man: 'Ik moet daar niet al te veel slimme dingen zeggen.' Ze dacht niet dat haar collega's of baas dom waren maar dat ze zich bedreigd voelden. De sfeer op kantoor was doortrokken van argwaan.

Het heersende gevoel was: "Ik wil niet dat iemand weet wat ik weet of ze hebben me niet meer nodig." Waardevolle informatie werd achtergehouden uit vrees dat iemand anders meer succes zou hebben, terwijl het delen van informatie gunstiger zou zijn voor het team en het bedrijf.

Tijdens de financiële crisis moest de bank worden gered door de overheid. De vraag zal altijd blijven of de bank de crisis beter zouden hebben doorstaan mocht ze een gezond, veilig en vertrouwelijk klimaat gehad hebben...

Samengevat

Het is belangrijk om er voor te gaan! Monitor elke actie zorgvuldig en stuur bij indien nodig, maar vooral **niet twifelen, gewoon doen!** Het is pas al doende dat je bijleert. Zo word je beter in zowel interne als externe communicatie. Betrek bij alle acties het volledige team en monitor regelmatig of de acties hun doelen halen.

■ Als je zelf niet goed weet hoe je er juist aan moet beginnen en welke acties nodig zijn in jouw organisatie, kan LAMA je bijstaan. Samen gaan we voor: 'just do it!'

Stap 5

Het effect - analyseer en optimaliseer

Organisaties willen met employer branding hun impact op hun doelgroepen vergroten en de betrokkenheid van hun medewerkers verhogen. Een helder concept met concrete boodschappen en middelen zorgt ervoor dat iedere stakeholder het verhaal van de organisatie kent. Om te weten of je inspanningen lonen, moet je het effect meten.

Meten is weten en gissen is missen!

Het is van belang om bij de ontwikkeling van de strategie te bepalen op welke manier je de resultaten kan meten. Een goed employer branding traject duurt minstens twee à drie jaar. Dit traject is niet statisch en kan na beoordeling bijgestuurd of uitgediept worden om zo meer impact te realiseren.

Met gericht onderzoek kan je het **traject als een geheel meten maar ook elke activiteit apart** onder de loep nemen. Welk onderzoek er gevoerd kan worden hangt af van de strategie van de organisatie. We zetten er graag enkele op een rij:

Medewerkersbetrokkenheid

Ga in gesprek met je medewerkers na de implementatie van je employer branding strategie. Voelen ze zich meer betrokken? Hebben ze het gevoel dat ze meer hun eigen inbreng mogen doen? Wordt er naar hen geluisterd? Komen de doelen en waarden van je organisatie overeen met die van hen?

Doel is om te weten te komen of ze betrokken zijn en **zich willen verbinden met de strategische doelstellingen** van jouw organisatie.

Employer Branding onderzoek

Als je medewerker zelf kan bepalen of zijn gedrag bevorderlijk is voor jouw employer branding strategie, ben je op de goede weg. **Ga op zoek hoe je medewerkers hun bijdrage leveren** aan het verhaal van je organisatie. Sharen ze of liken ze meer, schrijven ze al eens zelf een blogpost, brengen ze nieuwe medewerkers of initiatieven aan? Zijn ze trots om voor je organisatie te werken?

Als ze hun bijdrage niet leveren, is het interessant om door te vragen waarom ze dat niet doen. Misschien zit je verhaal niet goed, kennen ze de doelstellingen niet of zijn ze toch niet zo betrokken als gedacht.

Analytics per middel

Onderzoek de verschillende middelen en wat hun effect is. **Zeker je online communicatie is gemakkelijk te tracken.** Pageviews, tijd op een pagina, aantal unieke bezoekers op je website: allerlei parameters die te meten zijn. Maar ook het openen van nieuwsbrieven, views van je video's, liken en sharen op sociale media geven veel informatie. Bekijk ook zeker de reacties van je doelgroep. Hoeveel reageren ze? Wat laten ze achter van commentaar?

Deze analyse geeft boeiende inzichten voor het aanscherpen of vormgeven van je strategie en het juist inzetten van je communicatiemiddelen.

HR-data analyseren

Naast het meten van je externe strategie, mag je zeker niet vergeten de interne acties te analyseren. Ziekteverzuim, personeelsverloop, conflicten, aanwezigheid op team events, ... zijn meetbare parameters na de implementatie van je employer branding verhaal. Afhankelijk van het resultaat, volgt bijsturing.

Interessante kansen liggen in het verbinden van verschillende onderzoeken. Om bijvoorbeeld de invloed van betrokken medewerkers op het employer branding verhaal te meten, is het interessant om beide onderzoeken te combineren.

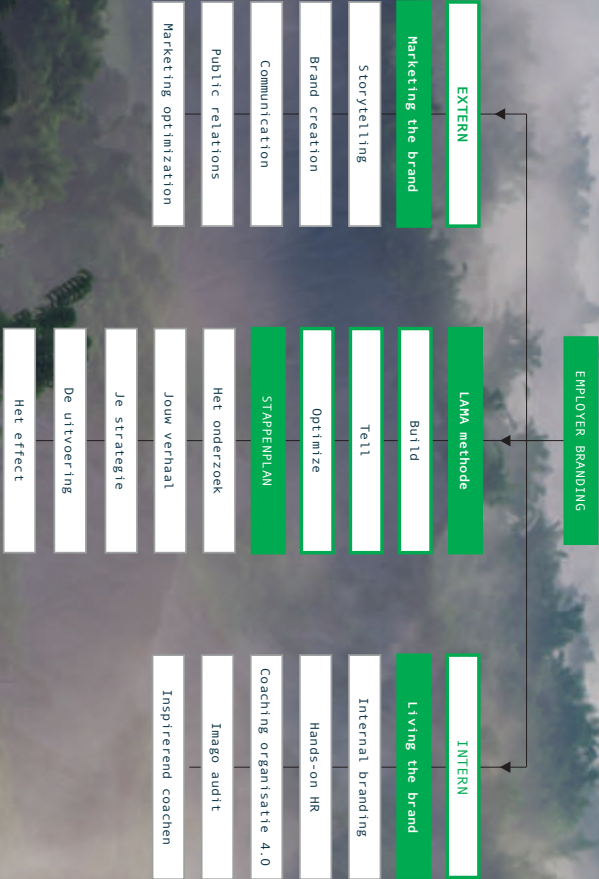
Optimize

Wordt een middel beoordeeld met een onvoldoende? Blijven de doelstellingen uit? Wordt je content niet gelezen, geliked of shared? Griep in en optimaliseer je strategie. **Bekijk waar een bijsturing nodig is en koppel daar weer nieuwe doelstellingen aan.** Eenmaal doorgevoerd kan je opnieuw gaan onderzoeken of het deze keer wel werkt.

Ligt het probleem dieper in de organisatie, dan is het zeker de moeite om terug te gaan naar je verhaal, organisatiestructuur of -cultuur om daar de nodige veranderingen door te voeren.

Bij elke actie als verbetering van de gewenste doelstellingen, is het altijd raadzaam om je medewerkers opnieuw te betrekken in de dialoog. Alleen zo blijft het employer branding verhaal door je hele organisatie gedragen.

Employer Branding Strategie



Casevoorbeeld:

Eén van de sponsors van een zeilwedstrijd wist al vroeg dat niet de zeilboten maar het team het verschil maakt. Ook bij hen vormden de mensen het hart van de organisatie. Ze wilden graag met hun sponsordeal in de kijker lopen bij de young professionals. Via een uitgekende strategie op diverse kanalen hoopten ze hun doelgroep te bereiken.

Helaas leverde dit niet het gewenste resultaat. Het jaar nadien probeerden ze een andere aanpak. Tijdens de race nodigden ze studenten uit voor korte inspirerende talks over carrière en ondernemen. De studenten kregen een speeddate op het water waar ze hun carrièremogelijkheden konden ontdekken. Ze werden naar de locatie gebracht met een speciale tram met daarin een optreden van een singer-songwriter. Ongeveer 80% van de studenten gaf achteraf aan dat ze een beeld hadden van de organisatie als werkgever. 75% gaf aan de organisatie te overwegen als toekomstige werkgever. Deze aanpak heeft de organisatie een database opgeleverd met enthousiaste young potentials en de eerste zijn reeds gestart.

Samenvat

Via verschillende onderzoeken kan je de vinger aan de pols houden. De implementatie van een employer branding strategie vraagt een doordachte aanpak en een constante bijsturing als je actie toch niet het verwachte resultaat opleveren.

Als je doelstellingen uitblijven, bekijk waar het beter kan. Desnoods veeg je alles van tafel en herbegin je.

Je verhaal en EVP vormen de basis, deze moeten goed zitten van in het begin.

Je strategie en de uitvoering ervan moeten constant gemeten, geëvalueerd en geoptimaliseerd worden. Niet alleen bij het uitblijven van een resultaat maar ook bij elke verandering in de organisatie of de economische realiteit.



Zie links schema Employer Branding Strategie



Let's tell your story together

Conclusie - do it the LAMA way!

De 5 stappen naar **employer branding** geven een totaalbeeld voor wat er nodig is binnen jouw organisatie. De implementatie is voor elke organisatie anders. Dit maakt het hele proces zo uitdagend maar ook moeilijk. Je staat er niet alleen voor, LAMA kan hierbij helpen.

Voor LAMA is een goed verhaal echt de basis. We bieden een **strategische workshop** aan om je te ondersteunen. Zonder een sterk en geloofwaardig verhaal kan je niet beginnen aan de volgende stappen. Deze workshop doen we idealiter niet enkel met het management maar ook met een aantal medewerkers om van bij het begin een draagvlak te creëren.

Na de workshop volgt een **imago-audit** om bij je doelgroep te luisteren of wat jij wenst wel degelijk overeenkomt met wat er heerst binnen de organisatie. Door één-op-één gesprekken met je medewerkers krijgt LAMA een totaalbeeld van de huidige én de gewenste situatie. Dit maakt het op poten zetten van een goede strategie die gedragen wordt door de volledige organisatie net iets gemakkelijker.

Jouw verhaal, gestoeld op een stevige analyse én gesprekken met de medewerkers, vormt het **framework voor je strategie en alle doelstellingen**. Vergaat niet dat het verhaal als uiteindelijk doel heeft dat je doelgroep er zich in herkent, het omarmt en er actief aan bijdraagt.

LAMA betreft na het op punt stellen van je verhaal onmiddellijk een creatieveling zodat je verhaal van in het begin een duidelijke vorm en visibiliteit krijgt. Huisstijl, logo, website, kortom alle kanalen worden aangepakt en op elkaar afgestemd met dezelfde look & feel en dezelfde tone-of-voice.

Het employer branding proces heeft veel voordelen. Je verhoogt de kans om direct het juiste talent aan te trekken, de medewerkersbetrokkenheid start bij het eerste contact met de organisatie en zelfs na een afscheid kan de medewerker een blijvende ambassadeur zijn. Markeerders zijn al jaren bezig met hun customer journeys. Kijken vanuit dat perspectief naar de employer journey is vrij nieuw. **Werken op beide fronten, intern én extern, is goed voor de reputatie van de organisatie en heeft dus direct invloed op het bedrijfsresultaat.**

Net daarom laat LAMA **marketing en HR samenwerken en elkaar versterken**. We geloven niet in een aparte aanpak maar kiezen resoluut voor een geïntegreerde manier van werken. Onze krachten bundelen vraagt een mentaliteitswijziging. Intern is extern en omgekeerd!

Waarom 'the LAMA way'?

We zijn er van overtuigd dat alles begint bij een sterk, inspirerend en authentiek verhaal.

We bouwen dit verhaal samen met jou, we vertalen dit in concrete doelstellingen, ambities en richten ze naar je verschillende doelgroepen. We zorgen dat de hele organisatie betrokken wordt en het verhaal beleefd en doorleefd wordt door alle medewerkers. We volgen samen met jou de doelstellingen op en sturen bij waar nodig.

Bij LAMA is de marketing en HR kennis in huis. We hebben liefde voor ons vak, willen luisteren naar wat er speelt binnen organisaties en zetten volop in op een betere communicatie.

Maar dat doen we niet alleen! We kiezen bij LAMA voor de aanpak als teamspeler. We werken nauw samen met én bij onze klanten, en kiezen bewust voor een hands-on aanpak waarin alle partijen meedenken en het verhaal en de strategie vormgeven. We nemen niets uit handen als jij dat niet wil. We zijn er van overtuigd dat de volledige controle bij de organisatie moet blijven.

LAMA stelt zich op als coach ter ondersteuning voor de bouw van dit verhaal. Met behulp van een coach wordt het management ontlast waardoor het proces aanzienlijk sneller verloopt.

Jā, ik ga er voor!

Ben je na het lezen van dit boek getriggerd door het employer branding verhaal? Ben je overtuigd dat je op deze manier sterker zal staan in de **war for talent**? Wil je de **best place to work** zijn en blijven voor je huidige én toekomstig talent? Hou dit boek ter hand als leidraad om je er doorheen te helpen.

Growing business



Geen tijd om dit zelf te doen?

Neem contact op met LAMA. We komen met plezier onze visie en aanpak persoonlijk toelichten. Ook wij zijn geen one-size fits all. We bekijken samen met jou wat je nodig hebt en waar je onze ondersteuning kan gebruiken. Inzetten op employer branding is relevant voor alle bedrijven in alle sectoren.

We hopen je binnenkort te ontmoeten om onze passie met jou te delen!

Tot snel,
Maité & Kim - LAMA

Dankwoord

In ons dankwoord willen we graag de organisaties bedanken die ons een inzicht gaven in hun groei(pijnen), team en management.

We hebben enorm veel van hen geleerd, verschillende standpunten met elkaar vergeleken en alle input verzamelt en gebruikt als inspiratie voor dit boek. De combinatie tussen hun tips en manier van werken gekoppeld aan bestaande theorieën heeft dit boek gemaakt tot wat het nu is.

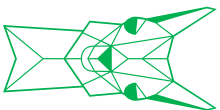
Dankjewel Michiel en Sam van **Craftworkz**, Wim van **Ibizz**, Stijn van **Intigriti & The Security Factory**, Gilles van **INTUO**, Thomas van **TheLedger**, Wouter en zijn team van **Thingit** en Katleen van **QFrame**. Zonder hen waren er geen interessante inzichten, leuke leestips of boeiende en leerrijke cases.

Daarnaast willen we ook graag ons inspirerend netwerk, **De Cronos Groep**, speciaal bedanken. De Cronos Groep stimuleert al een decennialang innovatie en ondernemerschap. Dankzij de vrijheid om al doende te leren, fouten te maken en vooral nieuwe dienstverlening op poten te mogen zetten, is LAMA gegroeid naar een eerlijk agency met kennis van marketing én HR met het employer branding verhaal als focus.

Natuurlijk ook een dankjewel aan het LAMA-team. Wat begon als een ideetje is na maanden uitgegroeid tot een lijvig naslagwerk. We hebben geprobeerd om het zo hands-on mogelijk te maken en makkelijk leesbaar voor iedereen met interesse in het employer branding verhaal.

Onze supporters die dit boek hebben nagelezen, verdienen ook onze oprechte dankbaarheid.

Dan is er nog een laatste groep die we willen bedanken: alle mensen die beschikbaar waren voor vragen en uitwisseling van ideeën: wat jullie ons geleerd hebben was van grote invloed op ons begrip van dit onderwerp. Blijf inspireren!



LAMA

www.wearelama.be



Bronvermelding

BOEKEN

- › 'Alignment 2.0' - Bea Aarnouts
- › 'Reinventing organizations' - Frederic Laloux
- › 'De strijd om talent' - Eveline Schollaert, Greet van Hoye, Bart Van Theemsche, Gerd Jacobs
- › 'Een voor allen, allen voor een' - Simon Sinek
- › 'Begin met het waarom' - Simon Sinek
- › 'Scaling Up' - Verne Hernish

WEBSITES

- › <https://employerbranding.hogent.be/steps.html>
- › <http://evidencebasedhrm.be/info/wat-is-evidence-based/>
- › <https://www.naturaltalent.nl/blog/5-stappen-voor-het-opzetten-van-jouw-employer-branding-strategie/>



Let's tell your story together

