Tema: Employer branding

Inte bara jobbsökande utan även arbetsgivare måste visa upp sig från sin bästa sida. Detta nyhetsbrev tar sig an fenomenet "employer branding" och synar det i sömmarna. Det finns något intressant i detta, men det krävs fingertoppskänsla för att få till det på rätt sätt. Vi granskar trenden och försöker här reda ut begreppen.

Employer branding är feltänkt

Ett inte helt ovanligt scenario för att attrahera nya personer är följande. Man har svårt att rekrytera nya medarbetare för att arbetsuppgifterna är ostimulerande eller för att arbetsplatsen upplevs tråkig. Man bestämmer sig för att börja arbeta med "employer branding" (det krångliga "arbetsgivarvarumärke" på svenska). Man gör reklam i tidningar med spexiga rubriker, man har bilder på bergsklättrare i platsannonserna, man är med på högskolornas arbetsmarknadsdagar. Man försöker ge sken av att vara ungdomlig och meddelar att man faktiskt får använda Facebook på arbetsplatsen (utan insikten att många unga redan hittat andra plattformar för nätverkande). Man håller tummarna och hoppas på att ansökningarna ska rulla in. Vilket de sällan gör.

Problemet med employer branding är att man ofta börjar i helt fel ände. Kortlivade reklamkampanjer hanterar inte grundproblematiken – att de anställda är missnöjda. Att "sätta glitter på skit" som man säger i reklambranschen, är inte en framkomlig väg. Det är lätt att prata om vikten av talanger, att skriva om detta på webben eller i en glättig broschyr. Men det fungerar inte längre att bara påstå att man erbjuder det bästa, roligaste och mest utmanande jobbet.

Vad ska man då göra? Det gäller att istället börja i andra änden, nämligen att skapa ett stimulerande arbete och en rolig arbetsplats. Detta kommer att resultera i nöjda anställda, vilka i sin tur kommer sprida budskapet om hur fantastisk arbetsgivaren är. Man kan alltså tala om det som ibland benämns *employee branding* där de anställda själva är budbärarna. "Get the inside onside before you go outside", som ett talesätt lyder. Det handlar om att dels tillgodose vissa hygienfaktorer för att inte bli aktivt bortvald, och dels om att skapa starka, positiva och unika associationer för arbetsplatsen.

Även om detta intuitivt låter rätt och riktigt så är det förstås inte trivialt att åstadkomma. Att låta tatuera in företagets logotype eller hjärntvätta de anställda är inte vägar framåt. Om man tittar på företagen som år efter år dyker upp på listan över de mest populäraste arbetsgivarna, vanligen IKEA, Google och H&M, så är det inte på grund av deras stora satsningar på employer branding som alla vill jobba där. Vad de istället har är passionerade och stolta medarbetare. Om du någon gång har pratat med en IKEA-anställd har du kanske hört saker som "en suverän arbetsplats", "massor med karriärmöjligheter", "börja hos oss du också", etc.

Arbetsgivarvarumärke utom kontroll

Teresa Collis som är ansvarig för employer branding på Siemens (vilka för övrigt utsågs till Europas mest attraktiva arbetsgivare 2013) menar att företag kommer att tappa kontrollen över sina arbetsgivarvarumärken. Det går inte längre för en viss avdelning att bestämma hur företaget ska uppfattas, utan det styrs istället av de anställda. Hon menar att alla smarta budskap och kampanjer av de som arbetar professionellt med employer branding blir irrelevanta i jämförelse med den transparens som social media medför. Det är de anställdas röster – med den trovärdighet och autenticitet fysiska människor bär med sig – som kommer att vara de som potentiella medarbetare kommer att lyssna på. Distinktionen mellan employer branding och initiativ för att stärka den interna kulturen kommer att försvinna på sikt.

Studier visar att den som vill bilda sig en uppfattning av en potentiell arbetsgivare hellre söker information från ”en vanliga anställd” än läser uttalanden från företagets högste chef. Att mer än hälften av svenskarna har lågt förtroende för det privata arbetslivet förstärker bilden att man delvis inte litar på vad som kommuniceras.

På rekryteringsföretaget Academic Work hade hela 83 procent av de som anställdes under 2012 fått tipset att söka jobb där av någon som redan var anställd. Deras koncernchef Johan Skarborg betraktar sig själv som en extra personalchef vid sidan om deras HR-chef. Han ser som sin viktigaste uppgift att skapa en kultur som attraherar de mest talangfulla människorna samt att få dem att stanna och utvecklas. Han menar att man behöver den energi som en passion ger för att bli framgångsrik. Man måste vara i en miljö som ger näring till ens drömmar. Det tycks som att alla numera jobbar på personalavdelningen.

Praktikanten som påverkade omsättningen

En personalchef jag talade med berättade en intressant historia om en av sina grannar. Dottern i familjen praktiserade på ett café i en förort utanför Stockholm. Hon plockade koppar, torkade bord och passade upp på gästerna. Problemet var att hon inte trivdes på jobbet. Inte bara det, ägarna till caféet behandlade inte henne schysst. Det hon nu gjorde var vad de flesta unga tjejer i hennes ålder gör när man är ledsen: hon berättade i social media om vad som hänt. Inte långt därefter började caféägarna undra varför deras omsättning föll. Efter lite efterforskning visade det sig att den unga tjejens kritik mot caféet hade spritt sig i vidare kretsar bland ungdomarna på orten – vilka helt enkelt hade slutat gå dit. I en värld där en praktikant kan påverka ett företags omsättning, är det dags att grundligt fundera över vilken personalstrategi man ska ha för medarbetarna.

Varning för praktikanter!

Transparensen slår mot arbetsgivare

Exemplet belyser det faktum att man som arbetsgivare idag inte kan bete sig hur som helst. Den transparens internet har medfört innebär att kunder snabbt kan upptäcka felsteg och skandaler av mindre art på olika bloggar, rankingsajter och social media. Inte nog med att vi sedan länge har lärt oss att skärskåda företag och organisationer på nätet som kunder, nu kan vi också göra det som potentiella medarbetare. På webbsajten Jobinside.se kan man betygssätta företaget man jobbar på och bedöma saker som lön, cheferna, utvecklingsmöjligheter, arbetsmiljön och möjligheten att påverka. Att exempelvis företaget Personalstrategerna i Sverige AB har betyget 0,7 på en skala till 10 säger naturligtvis något om dem som arbetsgivare (om inte annat att de kanske borde byta företagsnamn). I USA finns sajten Glassdoor där man till och med kan betygssätta själva anställningsintervjun och tycka till om dess svårighet och om det var en positiv eller negativ upplevelse.

Skapa hjältar på jobbet

Många organisationer har förstått vikten av att samla de anställda kring en gemensam historia. Som en följd arbetar man med ”storytelling”. Grundtanken är att man istället för att försöka engagera anställda via rationella argument skapar en gemensam historia att samlas kring. Folk går vanligen inte igång på torr statistik och ekonomiska kalkyler, utan på berörande berättelser som väcker känslor. Speciellt viktig är storytelling när det sker större förändringar, när man förflyttar sig från en gammal berättelse till en ny. Att få de anställda att tro på och köpa denna historia är själva utmaningen.

Skapa superhjältar på arbetet är inte trivialt (Flickr: David Ingram).

Men även denna approach är problematisk. Anställda kan förvisso tycka att det är kul att få en intressant historia berättad för sig, men vad många egentligen önskar är att själva vara med och *skapa* denna historia. Man kanske kan göra en liknelse med film och dataspel. Den som tittar på en bra film må vara emotionellt engagerad, men är trots det en passiv åskådare. Den som spelar ett dataspel är däremot som aktiv deltagare djupare involverad. Man är själv med och skapar historien.

Om man fortsätter med denna liknelse räcker det alltså inte att spela upp en färdig film. Istället vill varje anställd se sig själv som hjälten. Arbetsplatsen utgör scenen, chefen står för regin, medarbetarna är rollinnehavare och kunderna är förstås publiken. Men hjälten är den som varje dag räddar verksamheten och blir hyllad för sina välgärningar. Att handlingen i filmen måste vara intressant är en självklarhet. Det måste synas att man lyckas. För de anställdas publik är familj, vänner och alla följare i social media. Och när man börjar tänka efter så är ju dagens bekräftelsesystem helt skevt. Att lägga upp en rolig bild på Facebook ger snabbt femtio likes, men när man slitit åtta timmar på jobbet får man inte ens en klapp på axeln när man går hem för dagen. De flesta arbetsgivare är inte ens nära att motsvara de nya kraven på konstant feedback.

Kontentan är alltså att det inte räcker med historieberättande, utan det krävs *historiebyggande* där de anställda involveras. Deras personliga mål, drömmar och ambitioner måste också rymmas i den gemensamma historien. Låter det komplicerat? Säkert, det är ingen som har sagt att det kommer vara lätt att attrahera rätt kompetens i framtiden.

Organisatoriskt DNA

Enligt en studie av Proffice om vad som är viktigt vid val av arbetsgivare kom utvecklingsmöjligheter på första plats. Men på andra och tredje plats kommer sunda värderingar och positiv företagskultur – före saker som lön, bra arbetstider och förmåner. Amerikanska ungdomsstudier visar också att 59 procent söker arbetsgivare som delar de egna värderingarna. Det måste alltså finnas en kulturell kärna, en form av *organisatoriskt DNA* som alla delar.

Grunden till en gemensam kultur tar ofta sitt ursprung i en uppsättning gemensamma kärnvärden. Fördelen med dessa kärnvärden är att de ger guidning i det dagliga arbetet. Det fungerar inte att hela tiden slå i en manual eller springa och fråga chefen så fort man undrar något. Dessa kärnvärden skapar istället en trygghet som snabbar upp beslutsfattandet. Strategier må komma och gå men kärnvärdena förblir konstanta. Det är något man står för och som inte förändras – även om det ibland kan vara till nackdel.

Att inte bara ha kunniga utan även passionerade anställda kommer framöver att bli allt mer avgörande. Idag är det många anställda som kommer till jobbet och gör vad som förväntas men utan att brinna för det. Det fungerade tidigare, men inte längre. Skälet är att kunder numera kan lukta sig till autenticitet. Och det är här det skär sig: hur ska anställda som inte själva till fullo tror på sin produkt eller tjänst kunna övertala köpare att spendera pengar på den? Den som inte satsar fullhjärtat och uppriktigt utan bara vill sälja kommer obarmhärtigt att genomskådas.

Sekterism

Att delade värderingar blir allt viktigare har delvis sin förklaring i utvecklingen av arbete som *identitetsmarkör*. Det yrke och den arbetsplats man har blir viktiga i utformandet av unga människors personliga varumärken. Arbetsgivarens värden färgar av sig på de anställda. Precis som att vissa tycker det är viktigt med rätt märken på sina kläder eller sin bil, så blir även jobbet något som signalerar vilken typ av person man är. Bara en arbetsgivare som upplevs genuin kan resonera med den livsstil man eftersträvar. För många är det en stor oro att fastna i fel jobb.

Precis som vår konsumtion under de senaste årtiondena har gått från att primärt tillfredsställa funktionella behov till istället mer emotionella behov, håller nu samma transformation på att ske i arbetslivet. Ett jobb måste kännas rätt i hjärtat. Om man inte tycker om att göra det man gör är det troligt att man inte lägger ner tillräckligt mycket energi för att bli riktigt bra på det. Och det är problematiskt eftersom de flesta människor inte gillar att göra saker de inte är särskilt bra på.

Erik Ringertz är vd på Netlight och utsågs till Årets chef 2014. Han ser företaget som en rörelse och sig själv som en gängledare. Kanske är han något på spåren. Framtidens organisationer kan mycket väl ha större likheter med sekter än med dagens traditionella företag. För vad annat än sekt kan man kalla ett företag som delar ut Tour de France-tröjor på scen till personer som utmärkt sig under året, för att sedan låta resten av personalen sjunga Chicagos låt ”You’re the inspiration” till deras ära?

Hur ofta får du feeling på jobbet? (Flickr: doug88888)

Talangflykt

Att attrahera talanger är en viktig uppgift, men att behålla dem kan vara en minst lika stor utmaning. Skälet till att detta är svårt är följande. I takt med att ett företag växer, vilket vanligen är fallet om man har några talanger att tala om, så innebär det en ökande komplexitet. Helt plötsligt är det fler personer och aktiviteter som ska koordineras. Antalet misstag ökar och utan tydlig struktur lurar kaos runt hörnet.

En ryggradsrespons för att hantera den ökade komplexitet som tillväxt innebär är hårdare kontroll och mer reglering. Informella samtal och spontan problemlösning ses som oframkomliga vägar i jakten på rationalisering av den dagliga driften. Istället skapas interna processer och rutiner för att på ett skalbart sätt hantera situationen. Med ökad byråkrati som följd. Effektivitet har blivit viktigare än kreativitet. Konsekvensen blir att många av de bästa och mest kreativa medarbetarna väljer att sluta. *Talangflykten* är ett faktum.

Utifrån sett är organisationen en väloljad maskin med effektiva rutiner och hög kvalitet i slutleveransen. Men de optimerade processerna tillgodoser bara den existerande marknaden – inte den framtida. De kreativa personerna som hade förmågan att ta fram nästa succé har redan slutat. Organisationen är duktig på att göra, men inte längre på att tänka. När omvärldsförändringar sker är chanserna oftast små att i tid hinna anpassa verksamheten.

Personalavdelningen som är lika populär som Madonna

Ett sätt att undvika denna negativa spiral presenteras av filmuthyraren Netflix som har en företagskultur där de kombinerar frihet och ansvar. Deras filosofi är att istället öka de anställdas frihet i takt med att de växer – inte begränsa den. För att lyckas med det utan att kaos uppstår krävs att de anställer högkvalificerade personer som kan hantera den frihet som ges dem. Istället för att de anställda slaviskt ska följa etablerade processer, förespråkar de självdisciplin och sunt förnuft. Följden blir att talanger stannar – och nya tillkommer.

Man är också försiktig med att införa effektiviseringsåtgärder som kan leda till onödig stelhet i organisationen. Enkelhet går före komplexitet. Istället för ständigt växande regelverk har Netflix till och med gjort en grej av att aktivt ta bort regler när de finner dem meningslösa. En anställd påpekade det ologiska i att semesterdagarna noggrant skulle redovisas, trots att man inte noterade hur många timmar man arbetade. Netflix insåg att det var bättre att fokusera på vad de anställda åstadkom istället för hur många dagar de jobbade. Den tidigare semesterpolicyn slängdes i papperskorgen. För att föregå med gott exempel tar cheferna på Netflix rejält tilltagna semestrar så att de anställda inte ska känna sig tvungna att jobba.

De flesta organisationer har också tydliga regler kring vilka utgifter man får ersättning för, hur man ska resa, hur stora beloppen för presenter och representation ska vara, och så vidare. Netflix policy sammanfattas i fem ord: ”Act in Netflix’s best interest.” Rätt anställd personal klarar att hantera detta. De hävdar att en policy generellt bara behövs för det fåtal medarbetare som inte har omdöme nog att hantera saker som dessa. Bättre då att försöka undvika att anställa dessa från första början. Att skapa omfattande regelverk och dessutom granska efterlevnaden av dem kostar både pengar och energi.

Även om ovanstående kan tyckas vara detaljer för ett företags framång så får vi komma ihåg det ursprungliga syftet: att behålla och attrahera talanger. Många hävdar att det är omöjligt att bibehålla frihet under ansvar när man växer, men sedan Netflix börsintroducerades 2002 – vilket vanligen är slutet för friheten – så har de, som de säger, ökat ”talangdensiteten” avsevärt. I ett långsiktigt perspektiv är flexibilitet viktigare än effektivitet.

Man kan naturligtvis fråga sig om detta bara är ett enskilt företags nyck eller om dessa tankar har större spridning. Faktum är att Netflix strategi ovan beskrivs i en PowerPoint-presentation som har visats över 7 miljoner gånger på internet – ett dokument från ett företags personalavdelning! Madonnas musikvideo med låten *Papa don't preach* har ungefär lika många YouTube-visningar för att få en jämförelse. Det är inte osannolikt att många personalavdelningar framöver i olika grad försöker anamma dessa nydanande tankesätt.

Madonna får hård konkurrens från Netflix HR-avdelning (bild från YouTube).

Detta nyhetsbrev är ett kortare utdrag från den kommande boken “Bryt normerna – allt du lärt dig om arbetslivet är fel”. Innan boken lanseras så finns möjligheten att få materialet presenterat som föredrag eller i en interaktiv framtidsworkshop. Läs mer på: www.futurewise.se/brytnormerna

För mer info och prenumeration på detta nyhetsbrev, kolla in **www.futurewise.se**
Intresserad av inspirerande trendföredrag? Maila på **info@futurewise.se**
Bilder i nyhetsbreven är förutom egna bland annat från Flickr Creative Commons.