

Employer Branding i LEGO Koncernen

Hellere intern anerkendelse end awards



LEGO Koncernen modtog i efteråret 2007 en award som bedste virksomhed til at tiltrække unge humanister. Det er de glade for i Billund, men det er ikke det, der driver værket. Faktisk vil de hellere citeres i et kendt tidsskrift for at have gjort en forskel for medarbejderne – det er rigtig Employer Branding set med LEGO Koncernens øjne. Her er Employer Branding noget, der defineres på baggrund af hårdt arbejde med at finde ud af, hvilke forhold i virksomhedskulturen, der skaber det stærke tilhørsforhold til virksomheden og så udvikle disse.

”Hos os opstod Employer Branding som et indsatsområde, dækkende et akut behov for at få revideret hele vores rekrutteringsproces. Specielt hele markedsførings- og annoncerdelen. Så når vi begyndte at tale Employer Branding for 1½ år siden, var det ud fra en betragtning om, at vi ikke brændte nok igennem i forhold til at finde nye medarbejdere. Vi havde efter en årrække med en dramatisk turnaround atter behov for at få tilført nye og erstattet folk, der rejste. Derfor opstod behovet for at fortælle om arbejdet i LEGO Koncernen. Det

har vi fået et annonceringskoncept ud af, og det har været en succes,” siger Troels Wendelbo, Director i Corporate Human Resources og ansvarlig for virksomhedens Employer Branding proces.

”Risikoen ved at rykke så kraftigt på det eksterne område er selvfølgelig en bekymring for, om vi får sjælen med i beskrivelsen af arbejdspladen. Vi synes, at kommunikationen er meget godt ramt i vores annoncer, og vores medarbejdere

kan genkende deres arbejdsplads i de budskaber, vi sender. Det er i hvert tilfælde, hvad de siger.

Men den store fare i denne form for Employer Branding er, at virksomhedens medarbejdere ikke kan genkende virksomhedens grundlæggende værdier i annoncerne. At man kommer til at sælge noget, man ikke er. Det er risikabelt at lave nogle flotte annoncer, der lover noget, det i virkeligheden kan være svært at leve op til bagefter.”

Nye toner for Employer Branding

”Vi vil for alt i verden undgå at lave intern branding gående på melodien: ”se her kære medarbejder hvor fedt et Employer Brand, vi har – så nu har du bare at være glad for dit arbejde.” Man skal ikke gøre et stort nummer ud af at fortælle sine medarbejdere, at de er en del af et Employer Branding koncept; man skal gøre noget godt for sine medarbejdere, hvor ens Employer Brand er undertonen, der definerer indsatserne, og når så dagen er slut, står man med et stærkt Employer Brand for de medarbejdere, man ønsker at have,” siger Troels Wendelbo med overbevisning i stemmen.

”Hvis du gerne vil være komiker så lad være at fortælle folk, at du er morsom – få dem til at grine!”

”Nu hvor vi har fået etableret vores eksterne platform, går vi lidt en anden vej og arbejder på at få defineret de karakteristika, der særligt skal kendetegne det at arbejde i LEGO Koncernen. Vi er ved at indfange præcist, hvad det er for karakteristika, der gør os attraktive både for vores nuværende og kommende kolleger. Når det er gjort, skal vi formentlig alle vores HR-processer igennem. Det kan nemt tage 1 til 2 år, men så ved vi også, hvordan vi skal rekruttere medarbejdere fremover, hvordan de skal introduceres, hvordan vi bedst får medarbejderudviklingen til at fungere m.v. Så vil det gennemsyre os både internt og eksternt, at vi har et stærkt Employer Brand.”

”Det, vi leder efter, er frem for alt også noget, der er unikt for os. Noget vi vil kendes for. I vores annoncer nævnes det, at vi er en global virksomhed, men det er Vestas og Novo jo også. Derimod er legen, og det at vi skaber værdi og læring for børn og fremtidens samfund, noget der er særlig unikt for os. Vi skal også spille på, at vi er en familievirksomhed med et stærkt værdisæt, der både handler om at nå resultater, men også om, hvordan vi når frem til dem. Jo skarpere vi kan fortælle, hvem vi er, jo mindre er risikoen for, at nye medarbejdere rejser igen indenfor 12 – 18 måneder, fordi de ikke forstår at ramme kombinationen af performance og leg.”

Employer Brand Management

”Vi får lavet vores årlige medarbejdermåling hos Ennova, og i 2007 har vi som noget nyt inkluderet en række spørgsmål

om virksomhedens Employer Brand. Resultaterne viste sig at være positive, sammenlignet med Ennovas benchmarktal i European Employee Index. Vi har taget Ennovas Employer Branding model med i undersøgelsen, da det giver en værdifuld indikation af, hvordan vi opfattes indadtil og mulighed for at dykke ned på de enkelte medarbejdergrupper. Her kan vi se, om der er steder, hvor vores evne til at tiltrække og fastholde vurderes som utilstrækkelig.”

”Medarbejdernes dom er i mine øjne langt mere interessant, end hvad vi kan få ud af at købe en rapport over, hvad et antal studenter mener om vores virksomhed. Hvis vi kunne nå ind til at spørge præcist dem, vi gerne vil tiltrække, ville det være værdifuldt med en ekstern undersøgelse, men det kan vi ikke.”

”Det andet link til medarbejdermålingen er, at den bidrager til at tydeliggøre de unikke karakteristika i virksomheden. De steder, hvor vi som arbejdsplads udkonkurrerer alt og alle omkring os. Det stiller krav om, at medarbejdermålingen har et godt benchmark, så vi har mulighed for at se, hvor forskellene er store. Det kan jo sagtens være, at det, at vi er bedst på et bestemt forhold i undersøgelsen, netop er et af de karakteristika, der er afgørende for, at vi har de medarbejdere, vi har – og som derfor er en del af vores Employer Brand,” siger Troels Wendelbo i en kryptisk tone – ”tænk lige over den!”

”Vi kan for eksempel se, at stolthed er en parameter, hvor LEGO Koncernen scorer rigtig højt. Medarbejderne er simpelthen stolte over de produkter, vi laver, og dermed bliver dette en væsentlig del af vores Employer Brand.”

”Det er gået op for mig, at vi kan bruge vores medarbejderundersøgelse til at afdække mange af sådanne forhold. Det handler jo ikke om, at Employer Branding skal være noget fuldstændig nyt. Du skal dykke ned i din medarbejderundersøgelse og finde ud af, hvad der er virksomhedens reelle styrker og så få dem beskrevet så godt som muligt.”

Fokus skal ligge hjemme i virksomheden

”Det er et faktum, at Employer Branding i dag spiller en vigtig rolle i forhold til at skabe opmærksomhed, men hvis jeg skulle vælge, ville indsatsen efter 80/20 reglen være 80 % på de interne linjer. Så er der nogle virksomheder, der har et mindre kendt produkt og image, hvor forholdet er nødt til at tippe mere i retning af det eksterne, men jeg kan slet ikke få øje på, hvordan man som virksomhed kan prioritere eksternt Employer Branding højere end internt. Man risikerer at begynde at markedsføre det, jeg kalder for livsstilsdelen af virksomheden i stedet for substansen. Et forsøg på at gøre det at være ansat i virksomheden til noget i sig selv, uden at interessere sig for, hvad der foregår inde bag de nedrullede gardiner, holder lige akkurat i 6 måneder, så er folk jo væk igen. Så hvis nogle har valgt at se Employer Branding som et primært eksternt rettet værktøj, så tror jeg de brænder fingrene!”, fastslår Troels Wendelbo.