

## Transkribering av intervju 15.04.2015

### Magneta - Hans Petter Stub

Hans Petter Stub er daglig leder i Magneta, et kommunikasjonsbyrå spesialisert innen employer branding. Han har lang erfaring med utvikling av merkevarestrategier og merkevarerelatert research for store internasjonale samt norske kunder.

#### 1. Hva mener du karakteriserer et suksessfullt employer brand?

Det er fem krav. David Aker, som jobber med merkevarebygging lister opp fire krav, og jeg har lagt til et femte. De kravene er unikt og attraktivt, troverdig og holdbart over tid. Det femte er at det er kommuniserbart. For det er litt viktig, for uansett om du skal drive med rekruttering eller intern kommunikasjon, for å få folk til å leve opp til dette her så må de kommuniseres. For eksempel hvis du skal lage en stillingsannonse eller du skal lage en rekrutterings film – å skulle kommunisere at du har et godt arbeidsmiljø er vanskelig. Fordi det handler om å show dont tell.

Jeg har gjennomført undersøkelser på finn.no hvor bedrifter skriver i stillingsannonser. Og det er jo veldig mange som skriver vi har et godt arbeidsmiljø – og det er ikke noe vi bare sier. Så jeg kjenner at dette er litt flosker og folk som tenker at de må skrive det fordi alle andre gjør det. Derfor mener jeg at et tilleggskrav må være at det kan snakkes om. Enten om det er i en til en samtale: ”hvordan er det å jobbe hos dere?” jo nå skal du høre, det er sånn og sånn og sånn. Eller om det er i glossy annonser så må det kunne kommuniseres!

Hva er viktigst blant de fem? Tja, noen kan si det er viktig å være unik, men det er vel så viktig å være troverdig. Attraktiv? Naturligvis må du være attraktiv, men det er den største forskjellen mellom corporate branding og employer branding er at hvis du skal selge en sko for eksempel og brande deg, eller produkt branding, men og ikke corporate branding da – så vil du selge sko til absolutt alle. Med employer branding skal du selge til en vanvittig liten del av befolkningen. Derfor kan man tillate seg å ikke være da – man må være attraktiv, men du kan snevre det inn noe så vanvittig hvem du er attraktiv for. Derfor er det kanskje mindre viktig i employer branding å tenke at vi er nødt til å si det som alle undersøkelser sier at studenter og erfarne er

opptatt av. Det kan du glemme litt, du kan si at okey greit vi er super sære, men det er andre som er like sære som oss. Hvor kult er ikke det å gå ut å si det at – vi er sære. 99% av befolkningen synes det er kjempe rart, de anerkjenner oss, men de har ikke lyst til å jobbe her. Helt greit! Fordi det er den ene prosenten som er sånn – yes! Det er like sære som meg. Så gøy. Og derfor er attraktiv kanskje ikke så viktig.

### **Har du et eksempel på en bedrift som kjører den strategien?**

Det er veldig få som gjør det, fordi de fleste tørr ikke. Men det er noen, jeg jobber nå med Gard som er et sjøforsikringselskap. Verdensledende fra Arendal, er ikke det søtt? Men de har da, de er globale da. Og de skal vokse mest i Asia, selv om de har flest ansatte i Arendal, Oslo og Bergen. De bestemte seg for at okey, greit om vi skal vokse skal vi tilpasse oss til den asiatiske kulturen? Fordi det er riktig da i Asia, eller skal vi heller velge å si at nei vi er norske. Og de kjører da flat struktur. Og det gjør man jo selvfølgelig ikke i Asia, der er det veldig viktig med hierarki og man sitter og venter på ordre. Mens i Norge er det mer sånn at man velger å ta eget initiativ. Så tenkte de, nja vi kan jo tilpasse oss. Men så tenkte de nei søren heller vi er norske, og vi har en norsk kultur – det er det som kjennetegner oss. La oss gå hardt ut og si sånn er vi, også får de som liker det bli med. de som ikke liker det – fine. Da hadde dere sannsynligvis ikke passet inn her. Så de har valgt den, det er jo nå i ferd med å lanseres så hvordan det går vet jeg ikke. De tenkte at det er den norske kulturen som kjennetegner oss, så la oss gå hardt ut og si sånn er vi. Også får de som liker det bli med, de som ikke liker det – fine. Da hadde de sannsynligvis ikke passet inn der.

Kommunisere et godt arbeidsmiljø – vanskelig. Tilleggskrav – at det kan snakkes om. Hva er viktig – tjå vanskelig å si. Produkt selg til alle. Arbeidsplass – kan snevre inn. De fleste tør ikke kjøre den retningen. Gard fra Arendal. Skal vokse i Asia. Tilpasser norske kulturen. Google eksemplet. Regnestykket.

## **2. Hva mener du karakteriserer et ikke suksessfullt employer brand?**

Ganske enkelt. Det er de som ikke svarer på de fem kravene. Men der bedrifter svikter i størst grad er på manglende unikhhet. Det er der det svikter. De er veldig attraktive alle samme sammen, fordi de kjøper Universum undersøkelsen eller karrierebarometeret. Også går de igjennom den også sier de ok ja riktig, spennende produkter og tjenester. Yes, nei men da er vi nødt til å tilby det. Karriereutvikling, ok

yes da tilbyr vi det. Også leser de alle sammen samme rapporten, som gjør at de er veldig få virksomheter som tørr å skille seg ut. Det gjelder ikke bare på hva de sier, men også på hva de gjør. men ser da at samtlige er da på karriere dagene. Det blir en sånn spiral når man ser at alle er like, slik at man må bruke penger for å skille seg ut. Jeg ville helle sagt at dere er nødt til å gjøre noe eget, og heller si noe annet. For man kan si at på NTNU på de mest populære karriere dagene er det 90 utstillere, gjør at studentene som kommer ikke aner hvem de har snakket med. Og det som er enda verre er at de bedriftene som står der og aner ikke hvem de har snakket med heller. Så der mener jeg at de fleste svikter.

Og jeg har gjennomført en undersøkelse – hvor jeg gikk igjennom stillingsannonser på Finn. Og så at alle sier omtrent akkurat det samme. 70% sier at de har konkurransedyktige betingelser. Og det jeg alltid sier til mine kunder er at det er grenser for hvor mye ting du ønsker å kommunisere. Det er sånn at det er to kommunikasjonsskoler. Den ene er det HR som har gått på, som er feil. Der har man lært at man bare skal si så mye som mulig for da finner noen garantert et eller annet som treffer de. Så hvis du lister opp 40 fantastiske egenskaper – så finner alle alltid et eller annet.

Det er den ene skolen. Også er det den andre skolen. Som sier at man bare skal si en ting. Også er det de som elsker det som tenker at det yes! Dette har jeg lyst til å være med på! Men grunnen til da at jeg heller mot den ene skolen med et budskap, er at da sikrer du i hvertfall at de som leser det oppfatter det, også skjønner de hva du sier. Det er grenser for hvor mye mennesker kan ta til seg av informasjon i korttidsminne. Det er kun mulig å huske fem til syv biter kommunikasjon. Med fem til syv biter kommunikasjon er spørsmålet – hva skal du prioritere? Og der er bedrifter alt for dårlig. De ramser opp vanvittig mye, og da er det veldig vanskelig å vite hva man skal sitte igjen med av informasjon. Så jeg anbefaler da heller å gå for en til to, maks tre ting. Si det, og virkelig hamre det inn! De som ikke fenges av det, de skal ikke jobbe hos deg. Ferdig snakka.

Visse ting er selvfølgeligheter av hva visse arbeidsgivere tilbyr. Sånn som Telenor og DNV, man vet de betaler. Alle vet at det er fine lokaler, dropp det og si det som er viktig. men dette her er, man må tenke litt på en samme måte som at man har en

kjøpstrakt. Man har også en rekrutteringstrakt. Det er visse ting du skal si øverst i trakten. Da er det ett budskap for å fange interesse, slik at potensielle ansatte kan tenke at – oi dette er drit kult! Dette har jeg lyst til å være med på! Hva enn Telenor har lyst på, jeg snakket med de nå og de har ikke noe tydelig employer brand nå. Men ta DNV-GL da. Safer, smarter, greener. Eller why do you get up in the morning. Det er noe man tenner på, noe emosjonelt! Og så kan man grave seg ned når man kommer helt ned til karrieresiden da kan man etter hvert – du har for eksempel sett en film eller vært et sted hvor man graver inn et budskap. Da kan man grave seg ned å se at ned å se at dere betaler lønn, dere har pensjon, fine. Men ikke i det første møtet med kandidatene. Det er alt for mange som prøve å lesse på med budskap etter budskap. Niks, det man burde gjøre etter første budskap, hvis det er for eksempel på en karriere dag da. Som kanskje er det første naturlige stedet hvor man møter bedrifter. Maks to tre budskap – thats it! Hvis sa studentene ikke fenges av det. Glem det! De går jo videre etter tre minutter til neste stand som ligner veldig som har mange og samme av budskapene. Ender med at studentene ikke får med seg noe, og ikke husker hvem som er hvem.

Man skiller ut både på hva man sier og hva man gjør, men også si mye mindre!

Har dere sett hva HR mener de skiller seg ut på fra HR undersøkelsen i 2013? Hvor HR tror de skiller seg ut på at de har kjempe spennende produkter. Og at man har kjempe dyktige kolleger. Så bare, vær så snill altså! Men det er hele problemet! Employer branding har jo altså landet på HR! Og i 50% av tilfellene så involverer de kommunikasjon. I 25% av tilfellene involverer de marked.

Svikter størst på manglende unikhhet. Veldig få som skiller seg ut. Velg andre arenaer. Der mener jeg de fleste svikter. 70% sier det samme. Konkurransen dyktige betingelser. Grenser for hvor mye man kan ta det til seg, hva skal man prioritere. Maks tre ting. Rekrutterings trakt, hva skal du si øverst i trakten? Ikke less på med for mange budskap. Maks to, tre budskap. Si mye mindre. Employer branding har landet på HR. Involverer ikke de som kan kommunikasjonsfaget. Multiconsult? Gjør det veldig bra. Sier at de har de spennende produkter. Bruke masse ekstra penger. Grunnen til at det er forskjell på kommunikasjon og marked, er fordi at veldig mange ikke har noen markedsavdeling. Problemet er at HR ikke involverer de som kan

kommunikasjonsfaget. Og HR kan ikke kommunikasjonsfaget så de vet ikke dette her om at det er viktig å være unike.

For eksempel Multiconsult, de er de mest attraktive innenfor rådgivende ingeniører. Og de gjør det veldig bra og er veldig attraktive. Også sier han da at vi har rendyrket. Vi har da fem egenskaper og der bare falt jeg av. For det er jo bare alt for mange. Men så sier han også at ja vi har spennende prosjekter. Ok, gå til konkurrentene de vil også si at de har spennende prosjekter! De har bygget ut Holmenkollbakken de har bygget ut Bar code osv. Spennende prosjekter har jo alle? Jo jo, men vi har de dyktigste. Og jeg bare tenkte, nei! Han også bare ramset opp at de har akkurat det samme som alle andre, og da blir det hvis du er helt lik blir det et spennings game. Du blir nødt til å betale mer for å skille deg ut. Ta da stakkars Cowi som gikk da til Gambit, stakkars Gambit! Ikke for å henge ut Gambit for de er kjempe flinke! Men det Cowi måtte gjøre for å skille seg ut, for de er jo like som alle andre! De måtte da bruke en haug av penger på å lage fancy reklamefilmer, sponse Aksel Lund Svindal, de hentet inn Harald Eia for å holde et foredrag på NTNU. Og når man ikke har noe spennende å si, så ok greit da blir det å måtte klinker til med kjendiser og masse dyre effekter for å få oppmerksomhet.

### **Hva synes kjennetegner en vellykket Employee Value Proposition ?**

Det jeg pleier å si at er at en EVP bør ha en kjerne, også støttende verdier. Hver gang jeg lager et EVP til kunder så har jeg en egenskap eller budskap i midten, også er det da flere egenskaper rundt. Så det man må se på er når man skal man kommunisere hva. Og i starten øverst i trekten så er det det ene budskapet i kjernen. Også kommer man lenger nedover da kan man fylle på med ytterligere informasjon. Men den kjernen, det viktigste er at det er emosjonelt. At det treffer hjertet og ikke hjernen. Fordi det er slik mennesker fatter beslutninger. Mennesker er følelsesmessige – som gjør at mennesker fatter beslutninger på grunnlag av følelser. Også etterrasjonaliserer vi. Man kjøper en BMW fordi man tenker at man har så lyst på en BMW, også i ettertid når du kommer hjem til konen må du si ”den er veldig trygg”. Det er sånn mennesker fatter beslutninger.

Phinneas Gage er et godt eksempel på det, som atferds psykologene bruker! Han levde på 1800 tallet – jernbanen. Mister følelser i en ulykke, han er helt følelsesløs, men han

kan klare å tenke rasjonelt. Klarte ikke fatte en beslutning. Beslutningene styres av følelsene! Også varierer det i hvilken grad – er det 70-80 eller 90%? Det avhenger av hvor viktig beslutningen er.

Valg av jobb mener jeg er veldig viktig for følelsene. Dels for din egen følelse, men også det for å kunne komme hjem til mor og far og kunne si at man har fått seg en god jobb. Å kunne være på fest å si – ”vet du hvor jeg jobber eller?” hele den der er veldig viktig! og det er den man vil treffe på! Så et godt EVP treffer på den med det første budskapet. At man bare tenker at dette her har jeg lyst til å være med på!  
 Revolusjonere måten vi bruker informasjon, klart jeg har lyst til å være med på det i Google! Kontra – har du fine lokaler og hytte på Hafjell og god pensjon. Kjempefint! Klart jeg har lyst til å jobbe hos dere! NEI! For det første – alle andre har det, men det er ikke det som får meg til å fatte en beslutning hvor jeg tenker at dette har jeg lyst til å være med på. Så det mener jeg at et godt EVP begynner med en emosjonell kjerne fordi det er sånn vi fatter beslutninger. Også når du har fått de som tenker at YES! Dette vil vi være med på. Så bekrefter du i ettertid, for øvrig har vi fantastisk gode kunder, lokalene vår funker. Og du får en pensjon og lønn. Selvfølgelig får man alt det der, det er det jeg mener et godt EVP er!

En egenskap og flere egenskaper rundt. Når kommuniserer man hva? Viktigste er at det er emosjonelt? Mennesker er følelsesmessige. Fatter beslutninger basert på følelser. Også etterrasjonaliserer. Valg av jobb er veldig viktig for følelsene. Hele den ” vet du hvor jeg jobber”. Dette har jeg lyst til å være med på? Spille på en emosjonell kjerne. Kan bekrefte andre ting i ettertid.

## **Turnover**

### **1. Hva bør bedrifter legge vekt på når de skal rekrutterer nye ansatte?**

Det avhenger fra bedrift til bedrift. Men det man må se på er da hvem er vi. Men man må også se på hva våre konkurrenter sier, og hva er det de der ute sier. Det er ikke noe fasit, så det går ikke an å svare på det, det avhenger om man bør være unike. Da varierer det fra bedrift til bedrift. Men jeg har en modell som jeg bruker ovenfor alle mine kunder. Som går på hva virksomheter bør, kan og vil si. Modellen til Universum. I tillegg må man se på hva er det konkurrentene våre sier. Så ved hjelp av den kan man finne frem til en kjerne.

**Hva tror du er den viktigste forklaringen til at ansatte ønsker å forlate sin virksomhet?**

Der har jeg to tall som jeg elsker. Det er 88% og 89%. Har dere vært borte i undersøkelsen Saratoga- instituttet? Den må dere se på! Sara Saratoga - instituttet er da PWC avdeling for HR undersøkelser. De gjennomførte – jeg tror det er 17 000 exit intervjuer. Hvor de spurte ansatte ”Hvorfor slutter dere?” og 88% er andelen av ansatte som sier at de slutter for alle andre grunner enn lønn. 89% er andelen arbeidsgivere som sier at ansatte slutter utelukkende på grunn av lønn. Og det er interessant, man sier at man begynner i en bedrift og forlater en sjef. Dårlig sjef selvfølgelig. Så det er en grunn til at man slutter, det kan være så mangt altså. Men det er ikke nødvendigvis penger. Det er det flere undersøkelser som viser. Men det er veldig mange arbeidsgivere som sier at de ikke kan konkurrere på lønn. Det er fordi de har gjort lønn viktig. Men det som er hele poenget med employer branding er å gjøre lønn mindre viktig. lønn vil alltid være viktig, men ikke nødvendigvis en høy lønn men en rettferdig lønn. Føler at man ligger på et rettferdig nivå, føler at ja man ligger der man skal ligge. Selvfølgelig blir det et issue, har arbeidsgiver gjort en dårlig jobb med å kommunisere noe annet, eller at man trenger ikke nødvendigvis å kommuniserer det. Ikke bare det at man er fornøyd med å gå på jobben, men det å faktisk være bevisst fornøyd.

Jeg pleier alltid å dra frem eksempelet med at det er et under at det finnes sykepleiere. Fordi at en de får dårlig betalt. Psykisk knallhard, fysisk knallhardt. Må jobbe helger, turnus og nattevakter og det er ikke måte på. Men likevel – velger de å være sykepleiere. Fordi de kan svare på spørsmålet om hvorfor de er sykepleiere. Det er samfunnsnytt, at man føler at man bidrar. Føler at man gjør noe konkret. Det er liksom viktig, en revisor er ikke i nærheten av å kunne si det samme.

Nietzsche har sagt det - *hvorfor svaret kan takle et hvilket som helst hvordan*. Så lenge man vet hvorfor man holder på med noe, så er det ikke så farlig med det eksterne. Men dersom de ikke vet det, dersom de ikke er bevisst på det. Dersom du går på jobben og ikke er fornøyd. Dersom du går på jobben og tenker tja, jeg får vell jobbe. Jeg må jo betale lån i baken og ungene skal ha mat og hele den greia der. Hvis det er det som blir viktig, så blir det også enklere å flytte på deg.

For penger er ikke en god motivasjonsfaktor. Altså ytre motivasjonsfaktorer er ikke en god motivasjonsfaktor. Og det skaper ikke noe godt lim mellom, altså den psykologiske kontrakten er mye viktigere. Men altså er penger og hytte på Hafjell og hele den greia der gir ikke noe lim mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og derfor er det mye enklere å hoppe. Dersom de gjør indre motivasjon og vil spille på den så går da turnover intensjonen ned. Dere har sikkert vært innom Kuvaas og Dysvik. Hvor den affektive organisasjonstilknytningen går opp. Fordi man har en indre motivasjon, og man vet hva man holder på med. Dette her har jeg lyst til å være med på, dette svarer til mine ambisjoner, mine drømmer og mine ønsker. Men en arbeidsgiver som ikke gjør det der, og som sikkert har en medarbeiderundersøkelse som viser at 80% er fornøyde. Yes, men er de bevisst fornøyd? Og bare se på tilfredshet er jo heller ikke bra. Men liksom er du engasjert har du lyst til å bli med på dette her. Det er det man må måle, og bedrifter som gjør det yes! Det er bra! Men de som ikke gjør det – da blir lønn og andre ting viktigere. Da kan man slutte, i langt større grad.

## Differensiering

### 1. Hva bør virksomheter tilby for å differensiere seg fra andre konkurrenter?

En ting er hva de sier, det har vi snakket om. Men hva de gjør er ganske viktig. Det er veldig mange som er redde for å miste jobben sin, derfor gjør de det akkurat alle andre gjør. For da kan du si at – ja, men jeg gjør det alle andre gjør. Ikke sant, det er den trygghetsgreia.

Men jeg husker at jeg hørte et foredrag med Jan Illesland, som tidligere var markedsdirektør for Carlsberg i Europa. Og han hadde et media råd , altså når du skal legge en media plan. Det er condom red hat. Og condom står for concentrate and dominante. Red hat – betyr å skille seg ut. Og ingen går med en rød hat, så hvis du går med en rød hatt da skiller du deg ut! Men concentrate og dominate, hele poenget er at i stedet da for å spre ut et markedsbudsjett, i stedet for å spre det tynt utover, og ta litt på finn, utdannings messer, og litt i et forskningsblad osv. Også blir det bare, litt her og litt her og litt der. I stedet for å spre det utover, velg heller en kanal. Så kan man konsentrere seg der og dominere det. Sånn at man virkelig får en share over voice som man legger merke til. Det bør man i større grad gjøre, men er jeg. I stedet for å gjøre som akkurat alle andre, og ikke få noe ut av innvesteringene.



Dessuten, ja det er en annen sak enn dette her. Men det er veldig få som jobber i HR og som jobber med employer branding som vet effekten av det de gjør. De har ikke peiling. Gjensidige fikk jo to sider i Dagens Næringsliv fordi de har klart å vise den forretningsmessige effekten av å redusere sykefraværet. Hæ? Hva får de oppmerksomhet for? Fordi at de har klart å vise noen HR målinger. Og det er jo veldig få som måler hva de gjør. Det er ekstremt hvor dårlig HR er på å måle ting som er forretningsmessig interessante. Og det er sannsynligvis derfor de snart blir kastet ut av konsernledelsen. Fordi de ikke klarer å være strategisk relevante. Og da de to posisjonene som er sterke som er administrerende og finans direktør begynner å snakke om driften, så er HR – eh.. de ansatte liker vaflene som vi har. Fordi de klarer ikke vise til, okey gi meg en million kroner også skal jeg redusere turnover intensjonen, som vi da sparer så og så mye penger på. Det går på bunnlinjen. Men de klarer det ikke, de er ikke i nærheten og de har ikke gode nok målinger.

Men hva var spørsmålet igjen? Ja, differensiering. Ikke nødvendigvis velge en kanal, men da redusere antallet aktiviteter man gjør. For man har heller ikke ressurser. Men velge ut de man får mest effekt ut av. Problemet er at de ikke har peiling på hva de får mest effekt ut av.

Har du noen eksempler på noen som gjør det nå, og som er gode på det?

De fleste av mine kunder er gode på det, type DNV-GL og DNB. De har så mye penger at de trenger ikke gjøre det. Det er heller de mindre aktørene som må gjøre. De har ikke jeg på kundelisten, de er for små. Ikke noe gode eksempler på det.

## **Samsvar**

### **1. Hva bør bedrifter gjøre for at nyansatte skal oppleve samsvar mellom det som ble kommunisert og det som faktisk møter ansatte i bedriften.**

Ja, dette handler om den troverdigheten, også er det - hva er det vi kan si. En god del bedrifter som jobber med employer branding gjør det fordi de trenger en endring. Og der kommer til spørsmålet om linken til forretningsstrategien. Og jeg tenker at man alltid må begynne med forretningsstrategien – hvor er det vi skal være om fire, fem år. Okey, greit. Hvilken kompetanse trenger vi da? Ok vi trenger kompetanse X, vi har kompetanse Y. Kan vi endre kompetanse Y til å bli kompetanse X? Ja, til en viss grad,

men vi har fortsatt et gap – så vi er nødt til å rekruttere. Fine – vi trenger ikke bare ny kompetanse, men vi trenger også nye mennesker. La oss si at en statlig bedrift blir delprivatisert, og utsettes for konkurranse. Da trenger de noen som er litt mer på hugget. De trenger selgere, og de trenger å endre kulturen. Hvis de kun bare ser på hva man kan vil og bør si. Så er det ledelsen vil si – at vi kan/ vil være litt mer på hugget. De ansatte vil ikke kjenne seg igjen. Da er du nødt til å si noe som de ansatte ikke er helt komfortable med, per i dag. Men man er nødt til å dytte dem i en retning. Dette er veldig vanskelig, for ofte sier de ansatte at nei, dette har jeg ikke lyst til å være med på. I utgangspunktet kan ledelsen si at det er helt greit, men prøv å si det til fagforeningen. Ikke sant, det går ikke. Så den er litt vanskelig akkurat der, og jeg mener at noen ganger er det lov å si at vi har en ambisjon om å skulle bli mer på hugget. Vi er ikke helt der enda, men altså den helt ærlige stillingsannonsen. Den hadde jeg tent på, at vi trenger folk som utfordrer oss! Vi er ikke der nå, men vi trenger deg som gjør det! Og får med de ansatte på å si at – ok dette er litt skummelt! Men vi skjønner at vi må.

Men i utgangspunktet, la oss si at de ikke er i en situasjonen hvor de trenger en stor endring så må det være samsvar. Tall fra CCI, jeg aner ikke hvilken kilde det er, men også Universum har vist at 3 av 4 – dette er globalt! Har vist at 3 av 4 er misfornøyde med arbeidsgiver etter kort tid. Fordi de ikke fikk det de ble lovet.

En undersøkelse som jeg nå nettopp har gjennomført som heter ”Kandidatreisen”. Og den viser at det ikke er så veldig mange som er misfornøyde. Men til de som fikk jobben stilte jeg spørsmålet er arbeidserfaringen i tråd med forventningene som ble skapt? Og fleste parten sier at – ja det er akkurat som det er! Men det er en like stor andel som sier at nei, det er bedre enn forventet som de som sier at det er dårligere enn forventet. Så de som opplever at det er dårligere forventet – de kommer inn med full motivasjon – kommer inn å tenker at YES dette skal bli så gøy! Innovasjon, jeg gleder meg til å jobbe med innovasjon. Siste innovasjonen var at de har fått ny espresso maskin – og da går medarbeiderengasjementet ned! og da får du ikke ansatte som er like gira. For å si det litt folkelig så får de folk som har sluttet, men de har ikke sagt opp!

**2. Hvordan tror du dette påvirker ansattes engasjement og lojalitet til arbeidsgiver?**

Det er masse forskning som da viser at effektiviteten går da ned, kundetilfredsheten går ned og da går også omsetningen ned. Så man ser den klare sammenhengen her at det er forsket på hva et sterkt employer brand fører til. Ok greit snu på det da!

**3. Hvordan tror du brutte forventinger påvirker arbeidstakers lojalitet til arbeidsgiver?**

Det har jeg forsket på. De yter ikke like mye.

**4. Hvordan tror du at bedrifter kan sikre seg samsvar mellom hva som kommuniseres eksternt og internt? Hvordan etterleve dette?**

Ja, til en viss grad, de må jo leve opp til det. Det jeg mener er viktig når – det kommer et spørsmål om hvordan man skal etterleve dette her, og det jeg mener er viktig at når man skal implementere et medarbeiderløftet eller en EVP, eller jobbe med verdier så er det veldig mange som tror at det er en holdningsskapende kampanje – men det mener jeg at det ikke er. Det er en handlingsskapende kampanje! Og det er en enorm forskjell! Men la oss si at man har funnet ut av at, ok vi har disse tre verdiene som enten kjennetegner oss kulturmessig eller medarbeideløftet. Man kommer ofte frem til tre, og de flere som sier at hvis du har mer en tre verdier så har du ingen! For da er det ingen som husker det! Men så er det veldig mange som tror at greit, da skriver vi en håndbok. Hvor man for eksempel skriver at jo vi skal ha en vinner kultur, vi skal være fremover lente og vi skal være innovative. Også lager de en håndbok, legger den ut på intranettet også snakker de om det på kick – offet. Og de skriver det med ganske fin font på veggen i kantinen.

For da tenker de at en holdning vil smitte over til en handling. Hvis du sier at det er viktig for oss å være innovative så blir vi mer innovative fordi at det har du lært i amerikanske selgerbøker at du kan tenkte innovativt. Men det er selvfølgelig ikke noe samsvar der!

Jeg tenker det beste eksemplet jeg har hørt noen gang! Det var norske sjefen for Würth. Men han heter Oftedal og er faren til Stine Bredal Oftedal som er en håndballspiller på landslaget. Og han snakket om da at man fikk igjennom en bedre vinnerkultur i Würth i Sverige. Og han snakket om at det er jo ikke en vinnerkultur

som skaper seiere, men det er seiere som skaper vinnerkultur. Og det er derfor håndballandslaget før turneringer og mesterskap spiller mot ansatt dårligere motstandere. Fordi at vinner de, og da begynner de å etterleve hvordan det er å vinne. Men det er ikke omvendt. Det er ikke sånn at man tenker at vi er vinnere, også går man ut også gjør man det bedre. Det er ikke snakk om! Det er den andre veien! Så til en viss grad påvirker holdning handling, men det er handling som påvirker holdning i langt større grad.

Beste eksempelet er røykeloven – alle kampanjer mot røyking ga begrenset effekt. Fordi man prøvde å påvirke holdningen til røyk, ved å si at det er helseskadelig, det er ukult og hele den greia der. Null effekt! Så kommer Dagfinn Høybraaten og tvinger igjennom en handling. Det er ikke lov å røyke lenger på utesteder. Og hva har skjedd, holdningen har endret seg på grunn av handlingen!

Et annet eksempel som også er om røyken. Det som skjedde når det ble forbudt med røyking på fly. Det som skjedde da var at flere også sluttet å røyke i bilen sin. Fordi at de skjønnte at fy fader det er mye bedre nå!

Så det bedrifter er nødt til å gjøre for at man skal etterleve et EVP eller medarbeiderløftet, psykologisk kontrakt eller hva det skulle være er da å tvinge igjennom - handling. Og jeg bruker det ordet tvinge igjennom, du kan gjerne bruke inspirere til, men for eksempel belønningsmodeller. Hvis det er veldig viktig å være enig og være proaktiv. Ta da et konsulent selskap, hvor du har da et krav om 8% fakturering av tiden din. Men samtidig har du da sagt at det er veldig viktig for oss å være ut og kommunisere hvem vi er på skoler, foredrag eller forelesninger eller hva det skulle være. Hvis da jeg blir straffet for å bruke tid på det, og da blir staffet så gidder ikke jeg å gjøre det. Ikke sant, og da får du ikke til det ønskede om å være åpen osv. Så da blir man nødt til å si at greit du kan bruke 5% av din faktureringstid hver eneste måned på å være åpen, hvis åpenhet er viktig. Da tvinger du gjennom en handling. Så for å få til det ønskede må du senke barrierer eller fjerne barrierer fullstendig. Det er en måte å tvinge gjennom handling på, og da ser man det og skjønner at med åpenhet dette funker! Jeg får belønning for det og jeg gjør det faktisk i praksis eller jeg ser at min kollega gjør det! Det er det betyr! Det å være åpne betyr at

vi skal gjøre sånn og sånn og sånn, og da ser man konkrete eksempler på hva man kan gjøre i praksis. Og da kan man etterleve det!

Jeg har en kompis som jobber med implementering av salgskultur i Tyskland. Og når de skulle definere salgskulturen med ledelsen i Tyskland – så implementerte de det uten å nevne det til de ansatte i halvannet til to år, før de gikk ut og kommuniserte vi er opptatt av dette, dette og dette! Så kunne ansatte se at – ja det stemmer! Det er jo det vi har gjort i over to år! Da skjønner vi hva du mener med denne kulturen. Det er umulig å få til i Norge da. Det nytter ikke vet du, men tyskere – de får det til! Men derfor er det veldig viktig å vise til konkret adferd og tvinge igjennom den adferden. Enten da ved å fjerne barrierene eller gjøre noe med insentiv ordningene. Fordi jeg tror at vi kan si at ja, vi har en åpen door policy derfor håper vi på åpenhet, tja? Men du gjør det du blir målt på. Sånn er det i det meste i arbeidslivet. Hvis du har mål da. Det er hvertfall det beste eksemplet jeg vet om som, faktisk tvinger igjennom atferd.

Kotter er veldig gode på implementering av endring. Og Kotters åtte steg for implementering av endring. Starte med å skape riktig kultur, også er det mange steg for å få med de ansatte til å føle at dette er oss. Men har du gjort jobben riktig med hva man kan, bør og vil si så har man involvert de ansatte allerede der. Og spørre de ansatte – Hva er greia? Hvorfor begynner dere å jobbe her? Og da ser du at ok, det er svaret på det. Dette her er vårt nye EVP så skal de fleste kjenne igjen – ja riktig! Det er fordi vi bidro og kom med våre innspill. Så hvis man har gjort den jobben riktig så blir den jobben enklere! Fordi de har hvert med allerede og svart på undersøkelser og tjo og hei!

### **Utfordring med ingeniører?**

Poenget er at de som jobber med DNV – GL, for lov til å stå opp og gå på jobb for å gjøre verden safer, smartere and greener. Og gjør de bevisst på det er drit viktig! De får lov til å jobbe med faget ditt, men hvorfor jobber du med faget ditt? Jo, fordi at jeg bidrar til at verden blir sikrer, smartere eller grønnere.

Det vakreste eksemplet Sintef!! Som har disse gærne forskerne, men de har en setning som er litt underkommunisert. Men de sier at – vi har større ambisjoner på vegene av samfunnet enn våre egne. Og den treffer, og den treffer de riktige ingeniørene. Som da

får litt mindre betalt for å jobbe i Sintef enn andre steder men det får lov til å være med på å utvikle liksom – de har hvert med på å utvikle airbagen! Hvor fett er ikke det! Å bare tenke på det at hvor mange liv har ikke de reddet? Det er derfor de gjør det! Fordi de blir det beste innenfor faget, også bruker de det på å utvikle – også bruker det til å utvikle, i stedet for å jobbe for Statoil som er med på å brenne ned hele jorden. Men de har vært nødt til å gjøre det som de jobber i Sintef bevisste på det! Og de som jobber i DNV – GL er nødt til å gjøres besvisst på det! Det er derfor jeg jobber her og ikke et annet sted. Skifergass, tenk deg å jobbe med det? Det er forbanna spennende, men skurk! Statoil vil selvfølgelig si noe annet, men det er nå sånn!

## **Formidling av EVP og feedback**

### **1. Hvilke hovedkanaler bør bedrifter bruke for å kommunisere EVP?**

Det avhenger av hvem man skal nå. De fleste bedriftene som jobber med employer branding i Norge bruker 85% av sitt budsjett for å nå studenter. De samme bedriftene sier at de har vanskeligheter for å nå ut til de erfarne. Er det en sammenheng tror dere? Ja, det er enkelt for bedriftene og nå studentene fordi de vet hvor de er. Det er derfor man bruker penger på deg, fordi man vet hvor man skal nå de. Men det jeg alltid pleier å si til mine kunder er at... Men det jeg kan fortelle deg er at det er veldig mange som sliter med å få de med tre til fem års erfaring.

Det er veldig bra med studenter, og det er veldig bra med gamle, men de når ikke de midt i mellom. Men jeg vet heller ikke nødvendigvis hvor de med tre til fem års erfaring er. Men jeg kan si at jeg vet med 100% nøyaktighet at jeg vet hvor de var for tre og fem år siden! Da var de studenter, så hvis bedrifter begynner å kommunisere med bedrifter nå og ikke slutter, hvis man begynner med tredje, fjerde, femte års studenter også håper man at de sier ja, men de sier nei så. Fjo! Så glemmer de dem fullstendig! Det viktigste jeg ville investert i hvis jeg skulle jobbe for en kunde var å investere i et CRM system. Et kandidat forhold system. At man begynner da å ha en dialog med studenter, også da opprettholde den dialogen i ettertid. Etter at, ja de har begynt hos konkurrenten! Å tenke da at de skal jeg ha om tre til fem år! For da har de fått verdifull erfaring et annet sted! Også å opprettholde den dialogen og bruke penger på det! Og bygge opp en base,

Statoil er de beste på dette her i Norge. DNV – GL de har da begynt å bruke check in! Etter anbefaling fra en fantastisk god konsulent! Linked in, check in! Det systemet fungerer slik at man er på en skole også har man en tablet eller et eller annet sånn som man har koblet opp til internett, også registrerer man seg! Slik at DNV – GL vet hvem jeg er, hva jeg interesserer meg for og hvor jeg studerer. Også kan man sende – takk for at du besøkte oss i går, vi sender deg nyhetsbrev en gang i måneden for å fortelle om våre spennende prosjekter. Da vil de studentene kanskje etter at de har begynt å jobbe hos konkurrenten få informasjon om prosjekter DNV – GL gjør! Å kanskje tenke så gøy! Det de gjør der er litt spennende. Kanskje jeg skal bytte etter hvert!

Så å opprettholde den dialogen, og ikke bare tenkte på rekruttering som kortsiktig stunt! Å ikke tenke at vi trenger nye ansatte akkurat nå, vi må annonserer akkurat nå! I stedet for å skape litt sånn pull markedsføring å gjøre seg selv interessante og relevante over tid, da begynner det å bli interessant! Statoil er veldig gode på det!

Også si at du sender ut en søknad og får inn 100 søknader. Hva gjør du med de 99 andre? Se den undersøkelsen jeg sender dere - Kandidat opplevelsen. Veldig mange vil ikke søke en jobb igjen, fordi har blitt behandlet så dårlig! Men hvis du tenker at kanskje ikke alle 99, men du tar inn 10 stykker fordi de har de formelle kravene i orden. De har liksom de utdanningen og erfaringen i orden. Så er det bare en med den beste personligheten og det beste kulturelle samsvaret. Men de ni som ikke helt nådde opp, snakk med de på en god måte! Og gjerne oppretthold dialogen med de over tid. bygg en base. Statoil har begynt å gjøre det. De har en enorm base, på sikt trenger ikke de å annonsere mer fordi de har en base av fantastisk gode kandidater. Også tenk på Alumuni! Alumuni er kjempe viktig! Også spør man de – ja gjør dere noe for å få de tilbake? Nei... Noen begynner igjen altså, men det er tilfeldig!

Bygg opp egne kanaler! Veldig få i HR har skjønt at det finnes egne kanaler, kun betalte kanaler, men ikke noen egne kanaler i like stor grad! Men er avhenging av hvor man skal bruke pengene sine er det egentlig er spørsmålet, og avhengig av hvem man skal nå!

Det finnes så mange smarte programmer som man kan bruke nå, som heter da programatic! Og IP targeting! IP targeting er så sleipt! Hvis man for eksempel skal nå

konkurrenten i nabo bygget sine lokaler, så kan jeg ringe VG og si at du jeg har veldig lyst til å eksponere noen bannere hos dere, men bare for de som har IP adressen til konkurrenten! Eller man kan velge geografisk. Det er altså nye teknikker som man kan ta i bruk. Eller så kan man bruke Retargeting av ansatte. Alle de som har klikket på en ad torial om Kongsberg gruppen. Bruke sånne teknikker, der er veldig få som tenker på det i så langt. Beste eksemplet er fra Sverige – en iskrem butikk som kun ville sette opp reklame banner for iskrem når det var over 20 grader.

## **2. Hvordan bør bedrifter formidle sin EVP til ulike målgrupper i bedriften?**

Nei, mener jeg! Avhenging av hvor man er i trakten. Da har man ikke mulighet til å differensiere de så veldig mye. Å jeg mener at man må finne et minste felles multiplum hvis man både skal ha jurister, økonomer, ingeniører og markedsførere. Jeg har vanskeligheter for å se at man kan differensiere det veldig mye. For man må finne, alle må være med på den retningen man skal i, hvis det er det man skal kommunisere. Alle skal på en måte være med i kulturen. Man kan spørre om det blir for generelt hvis man skal appellere til både jurister og ingeniører? Kanskje.

Men hvis man skal ta DNV – GL da, de har alt mulig rart av funksjoner, men det er safer, smarter and greener altså! Men når man kommer langt ned i trakten, for eksempel på et intervju. Da kan man begynne å snakke om, for øvrig har vi vanvittig bra regnskaps systemer. Men hvis man ikke treffer på safer, smarter, greener. Så ville ikke jeg rykket innen en annonse i de forente revisorers tidsskrift. Jeg ville ikke hatt en egen annonse som sier at våre regnskapssystemer er fantastisk bra, for øvrig er det viktig at du er litt opptatt av miljø. Jeg mener EVP skal kommuniseres likt til alle, men så langt ned i trakten så kan man selvfølgelig begynne å være litt mer spisset. Men det er nesten sånn en til en kommunikasjon.

## **Prosess og utvikling**

### **1. Hva bør bedrifter gjøre for å oppnå samsvar mellom hva som tilbys i deres EVP og bedriftens forretningsstrategi?**

Ja, og da må man alltid begynne med forretningsbehovet. Og det er egentlig et ledd før utviklingen av et EVP, eller leddet mellom forretningsstrategien og forretningsbehovet og et EVP er da strategic workforce planning, mener jeg. Når man ser på ok, greit gitt behovet vårt så er vi nødt til å ha denne kompetansen. Se på eksisterende kompetanse



– ja, hva forventer vi å beholde, hva kan vi utvikle og hva forventer vi å rekruttere?  
Og basert på det kan man se på EVP, og greit da utvikler vi et EVP som svarer på det behovet i et forretningsbehov.

Hvis du bare utvikler et EVP fordi du synes det er hyggelig eller fordi du har lest om det, så vet du ikke hvem du skal utvikle et EVP for og du vet ikke hvorfor. Og du kan heller ikke da sannsynliggjøre hvorfor du skal få penger til det. Med mindre du kan gå til de høye herrer eller damer, som er da administrerende og finansdirektør og be om da halvannen million kroner for å utvikle et EVP og kommunisere det så spør de hvorfor skal du ha en halvannen million? Og da kan du si at jo fordi vi trenger denne kompetansen! Og de kommer da til å levere 100 millioner kroner i omsetning om fem år, men hvis vi ikke har den kompetansen kommer vi ikke til å oppfylle strategien vår! Derfor er jeg nødt til å få halvannen million hvis ikke så sitter vi her om fem år uten den kompetansen. Og da kan du glemme de statsbudsjettene – og da må du si dessverre stats direktør, fordi vi har ikke de menneskene. Da begynner han, å ja! Men sånn klarer ikke HR å tenke. Det er et ganske enkelt regnestykke, men det klarer ikke gjøre det.

En attraktiv arbeidsgiver kan tillate seg å betale lavere lønn, enn en arbeidsgiver som er mindre attraktiv. Hvis man gjør seg litt mer attraktiv kan slik at man kan utbetale litt mindre lønn, kan man da spare mange millioner i året. HR kan ikke lage det regnestykket, de er ikke i nærheten.

Man må rett å slett se på hvilke behov har vi for rekruttering? Og hvis det viser seg at ok greit vi kan utvikle de vi har allerede med bare litt enkle kurs. Så svarer vi på det forretningsbehovet, fine! Da trenger vi ikke så mye employer branding akkurat nå eksternt, internt derimot så trenger man det mest sannsynligvis!

Strategisk arbeid – hva er behovet vårt? Se på en EVP som svarer på dette behovet. Hvorfor skal man få penger til det? Vi trenger denne kompetansen, og de kommer til å hjelpe oss med å nå den strategien.

## **2. Hvordan kan man sørge for at ledere i bedrifter klarer å møte de forventningene som skapes gjennom employer branding?**

Ser ikke at det er noe stor forskjell på ledere der, kun at de i større grad er gallionsfigurer, men de må også vise gjennom konkrete eksempler og atferd. Hvordan man lever opp til dette her. Faglige ord på kick-offet det hjelper ikke. Ei heller at det står i brevet fra CEO, at det er veldig viktig at man er mer fremover lente – hvis man ikke viser det selv. De er nødt til å vise det på samme måte som gutta på gulvet. Vise det gjennom handling – rett og slett.

Et konkret eksempel er da Gard, hvor EVP oppsummeres i et slagord som er da - ”we live nothing to chance”, forsikringselskap. Men også da gjennom veldig grundige og metodiske i måten de går frem på. Og da har de begynt med at sjefen sier at det skal fungere sånn og sånn, men han viser også konkrete eksempler. Men ok, da har de sagt at for å ikke skulle skremme alle ansatte har de sagt at for å ikke gjøre det alt for komplisert kan du ta noen eksempler på noen veldig banale greier. Nesten litt sånn tøyse det til. Sånn for eksempel at i dag har jeg tatt med meg både paraply og solbriller. Fordi jeg vet ikke egentlig hvordan været kommer til å bli - ”we live nothing to chance”, sånne enkle ting fra sjefen det senker skuldrene og terskelen for andre, og slik at man tenker ok, det kan være sånne ting også! Man må ikke lese dobbelt så mange bøker som konkurrentene for å være best på fagområdet, det kan være banale ting! Det syntes vi i hvertfall var viktig, særlig i et strebete miljø, hvor du liksom skal være dritflink og verdensledene. Og det er forsikring det er liksom liv som står på spill her. Men dere skal få lov til å leke med det også. Viktig at lederne viser det også gjennom konkret handling, og er med på å gjøre det enkelt for de ansatte slik at de kan tenke at dette kan jeg være med på!

## **3. Hvordan bør bedrifter involvere sine medarbeidere ved utarbeidelse av EVP?**

Jo det er jo i den fasen - hva er det man bør si. Jeg anbefaler alltid å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse blant samtlige ansatte. Bare sende ut et web forum for eksempel. Får å få med, igjen det er litt politisk, men det er også fordi det kommer veldig mange bra innspill. Jeg liker veldig mange åpne spørsmål. Alt fra – kan du nevne våre verdier. Da kommer det opp veldig mye rart innimellom. Men da også hva assosierer du med bedriften? Hva er grunnen til at du jobber her, og i hvilken grad ville du anbefalt andre om å begynne her? Hvilke argumenter hadde du i så fall brukt?

Hva assosierer du til våre konkurrenter, den slags. Også da hvilken av disse verdiene, også lister dem opp klarer du i størst grad å etterleve i praksis. Den er også spennende å se på! Da får alltid HR sånn aha opplevelser, sånn nei men jøss! Så det er førstegrads involvering.

Deretter pleier jeg alltid å kjøre work shops for å leke litt – og da involverer jeg et tverrsnitt fra alt av unge og gamle. Ulike avdelinger, ansiennitet bare for å få en god miks, og involvere de der også. Men det viktigste er når man skal implementere det. At du da en, har med noen ambassadører som da står frem, men også prøve å få med så mange som mulig! Hvis ikke alle de ansatte er med på det, så er det bare å pjuu.. altså dere kan tenke at det kommer til å gå på troverdigheten løs, at man ansatte noen nye, også sier man at vi er drit innovative, også når de begynner at ja! Dette med innovasjon hvis de ansatte ikke kan med egne ord fortelle at ja det med innovasjon er drit viktig! måten jeg er innovativ på er at jeg gjør sånn og sånn og sånn.

Også er det veldig viktig at de kan sette egne ord på, og at det ikke blir en sånn tvangstrøye med at, ja kan du verdiene våre og kan du visjonen vår ordrett.

Men jeg husker når jeg jobbet med Statoil kommunikasjon og retail og da var HR avdelingen sånn – å herregud der stod sjefen å sa visjonen også var det ikke ordrett. Også spurte jeg om meningen var lik? Jaja, det var bare sånn at han byttet ut et ord. Hva så? Spiller det egentlig noen rolle? Jeg synes egentlig at det er bra at man har skjønt betydningen, og gjort det til sitt eget. Det er en god start å kunne si at dette er verdiene, for meg så betyr det sånn og sånn. Drit i om det er ordrett, det er ikke så viktig.

Det er også sånn at når Universum kjører undersøkelsene sine på hva man assosierer med de ulike bedriftene. Forsvaret forbindes nå med ansvar og ledelse, før var det bare krig og Afghanistan. Men de sier ikke ordrett ansvar og ledelse i de annonsene og filmene de har hatt. De bruker ikke de ordene, men det er det som kommer frem. Også er det de assosiasjonene som kommer frem, så perfekt! Men det gjelder også internt!

**4. Kan du fortelle om noen feil du tror andre bedrifter gjør som de kan lære av?**

Ja, de må i større grad hyre inn eksterne konsulenter. Og ikke hvem som helst! Nei, vi har jo snakket litt om det – det er fordi de ikke klarer å skille seg ut! Den store feilen, de gjør som alle andre. Det er en stor saueflokk! Det er alt for lite guts! Det er alt for få som tørr å gjøre noe for å skille seg ut! Så da kan man lære av de som er gode på det. Se på DNB for eksempel, alle banker er klin like. Vi jobbet med DNB for hvordan de skulle skille seg ut i både bedriftsmarkedet, men også hos ansatte. Og da jobbet vi med hva kan de skille seg ut på? Jo det er det samme som i privat markedet, det er at de er størst! Spill på det, gå hardt ut med det! De er ledende. Da er hovedkommunikasjonen de har nå – tror du at du kan gjøre Norges ledende bank enda mer? Bra! Det kan ikke Nordea si, det kan ikke Sparebank 1 si! Ingen andre kan si det, fordi de er ikke ledende. Så det er det viktigste med det, det er å skille seg ut!

**5. Hvordan tror du en bedrifts EVP/ employer brandet er med på å beholde nøkkelmedarbeidere?**

Det er å gjøre de bevisst fornøyd! Ikke bare fornøyd, men å gjøre de bevisst fornøyd. Det er en fin liten forskjell der. Gjøre de ansatte bevisst fornøyd ved at de vet hvorfor de står opp om morgenen. Det handler om å gjøre lønn mindre viktig. Hele poenget er at du må gi dem noe man ikke kan få et annet sted. Mer penger kan de få et annet sted, eller de samme pengene kan de få et annet sted. Det er veldig få i Norge som kan da gi det et fantastisk spennende ingeniør miljø som bidrar til å gjøre verden safer, smarter and greener. Hvem andre kan gjøre det? Det er ingen andre som har de ambisjonene på vegene av samfunnet. Der er ansatte i større grad bevisst fornøyd fordi de har jobbet konkret med det.