

# Employer branding voor bedrijven met een negatief productimago

## *Een casestudie in de tabaksindustrie<sup>1</sup>*

Sanne Fijneman-Ghielen  
Rein De Cooman

*De voordelen van employer branding voor het aantrekken en behouden van personeel worden herhaaldelijk bevestigd in de HR-literatuur. Echter, focussen de meeste studies zich (impliciet) op deze voordelen binnen een 'ideale situatie': het hebben van een positief employer brand gecombineerd met een positief product- en/of dienstimago. In deze studie focussen we expliciet op organisaties die kampen met een eerder negatief product- en/of dienstimago. De centrale vraag die we stellen is of en hoe employer branding de belemmerende effecten van negatief product- en/of dienstimago op het aantrekken en behouden van personeel (deels) kan tegengaan. Om deze vraag te beantwoorden voerden we een casestudie binnen de tabaksindustrie uit welke zich richtte op drie perspectieven op employer branding (d.i. extern-, intern-, en organisatieperspectief). We hielden interviews met potentiële sollicitanten (extern perspectief, N=21), huidige medewerkers (intern perspectief, N=8) en verantwoordelijken voor de ontwikkeling en realisatie van het employer brand van de organisatie (organisatieperspectief, N=3). De voornaamste bevindingen zijn terug te linken aan de cognitieve dissonantie theorie en de theorie van geredeneerd gedrag. Zowel potentiële sollicitanten als huidige medewerkers rationaliseren hun (mogelijke) rol binnen de tabaksindustrie. Huidige werknemers benoemen daarbovenop dat de heersende sociale normen een bepaalde spanning veroorzaken, waarbij vooral werknemers die niet volledig achter de producten van de organisatie staan geneigd zijn hieraan toe te geven en daarom de organisatie mogelijk verlaten. Het employer brand van de organisatie kan helpen om cognitieve dissonantie of invloed van sociale normen tegen te gaan door het promoten van zowel aantrekkelijkere (bv. hoog salaris) als unieke (bv. jobrotatie, innovatie) werkgeverskenmerken. Bovendien helpt het om het externe en interne employer brand goed op elkaar af te stemmen zodat de organisatie geloofwaardig en oprecht overkomt. Het employer brand kan op deze manier potentiële sollicitanten en huidige werknemers die twijfelen over hun attitude ten opzichte van de producten van de organisatie overtuigen om toch te solliciteren of te blijven werken voor de organisatie.*

---

Dr. Sanne T.S. Fijneman-Ghielen is postdoctoraal onderzoeker bij de Onderzoekseenheid Work and Organisation Studies aan de KU in Leuven. Prof. dr. Rein De Cooman is hoogleraar Human Resources Management – Organizational Behavior aan de KU in Leuven.

### **Inleiding**

Menselijk kapitaal wordt gezien als een van de grootste bronnen van competitief voordeel voor organisaties (bv. Barney, 1991). Het aantrekken en behouden van menselijk kapitaal is daarom van cruciaal belang (Van Hoya & Saks, 2011). Echter is de afgelopen jaren – door de vergrijzing van de samenleving en de verschuiving naar meer kennisintensieve arbeid – gebleken dat het niet makkelijk is om getalenteerd personeel aan te werven en te behouden. In deze context hebben organisaties de laatste jaren veel geïnvesteerd in employer branding. Employer branding verwijst naar het creëren en promoten van een doorlopende boodschap die de unieke en aantrekkelijke kenmerken van de werkgever benadrukt richting potentiële en huidige werknemers (Backhaus & Tikoo, 2004; Collins & Kanar, 2014). Het employer brand omvat een variëteit aan functionele, economische en psychologische kenmerken die passen bij de identiteit van de organisatie als werkgever (Ambler & Barrow, 1996). Onderzoek toonde aan dat investeringen in employer branding resulteren in sterkere sollicitatie-intenties (bv. Knox & Freeman, 2006), een hogere kwaliteit van sollicitanten (bv. Dineen & Allen, 2016), lager ziekteverzuim (bv. De Stobbeleir, De Clippeleer, Caniëls, Godertier, Deprez, De Vos, & Buyens, 2016) en minder verloop (bv. Biswas & Suar, 2016). Zowel vanuit de theorie als de praktijk wordt employer branding dus gezien als een zinvolle strategie om het aanwerven en behouden van werknemers te bevorderen.

Ondanks de vele onderzoeken naar de effectiviteit van employer branding, valt het op dat er aan twee zaken maar weinig aandacht wordt besteed. Ten eerste, focust employer branding onderzoek voornamelijk op de reacties van sollicitanten (extern perspectief) en in slechts enkele gevallen op de uitkomsten voor huidige werknemers (intern perspectief) of op datgene wat een organisatie zou moeten doen om tot een sterk employer brand te komen (organisatie perspectief; Theurer, Tumasjan, Welp, & Lievens, 2018). Bovendien focust onderzoek zich vaak slechts op één perspectief, waardoor er weinig bekend is over hoe de drie perspectieven met elkaar samenhangen. Ten tweede, wordt er in vrijwel geen van deze onderzoeken aandacht besteed aan de interactie tussen het employer brand en de producten en/of diensten van de organisatie (Lievens & Slaughter, 2016). De meeste bevindingen zijn gebaseerd op de ‘ideale situatie’ waarin organisaties zowel profiteren van een positief employer brand als van positieve percepties over de producten en/of diensten van de organisatie. In de praktijk zijn er echter vele organisaties die kampen met eerder negatieve percepties van hun producten en/of diensten, dat wil zeggen: ze kampen met een eerder negatief product- en/of dienstimago. Bijvoorbeeld, een organisatie in de nucleaire industrie zal regelmatig negatieve effecten ondervinden van hun diensten die geassocieerd worden met vervuiling. Op een vergelijkbare manier worden de producten van een organisatie in de tabaksindustrie gestigmatiseerd omwille van de gerelateerde gezondheidsproblematiek. Hoewel de effecten van employer branding voor zulke organisaties nog niet onderzocht werden, wijst onderzoek er wel op dat negatieve product- en/of dienstimago's van een organisatie mogelijk een belemmerend effect hebben op het aantrekken en behouden van per-

soneel (Collins & Han, 2004; Collins & Kanar, 2014; Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993).

Het doel van dit artikel is om, via een casestudie in de tabaksindustrie, na te gaan of en hoe employer branding de belemmerende effecten van het negatieve productimago<sup>2</sup> voor het aantrekken en behouden van personeel (deels) kan tegengaan. Door middel van interviews met potentiële sollicitanten (extern perspectief) en huidige werknemers (intern perspectief) proberen we zicht te krijgen op de invloed van zo'n negatief productimago op het aantrekken en behouden van personeel. Daarnaast beogen we met interviews met 'employer brand verantwoordelijken' inzicht te krijgen in hoe een organisatie die kampt met een negatief productimago een positief employer brand kan ontwikkelen (organisatieperspectief). Al met al leiden deze bevindingen tot concrete aanbevelingen voor de praktijk.

#### *Het employer brand*

Employer branding houdt in dat een organisatie zichzelf doorlopend portretteert als een unieke en aantrekkelijke werkgever richting potentiële en huidige werknemers (Backhaus & Tikoo; Collins & Kanar, 2014). Op deze manier beoogt de organisatie zich als werkgever te onderscheiden van de concurrenten op de arbeidsmarkt (Ambler & Barrow, 1996; Edwards, 2009). Het idee achter employer branding is gebaseerd op dat van het consumentenmerk. Het product of de dienst wordt vervangen door de werkgeverservaring, de consumenten door potentiële en huidige werknemers. Meer specifiek speelt het employer brand in op functionele (ontwikkelingsgerichte), economische (financiële), en psychologische (welzijnsgerichte) merkassociaties die passen bij de identiteit van de organisatie als werkgever (Ambler & Barrow, 1996). Omdat het uiteindelijke doel van employer branding is om zowel de rekrutering als de retentie te verbeteren door het ontwikkelen van een organisatiebrede strategie (Backhaus & Tikoo, 2004), bekijken we employer branding vanuit drie perspectieven: het extern-, intern-, en organisatieperspectief.

#### HET EXTERNE PERSPECTIEF: POTENTIËLE SOLLICITANTEN

Vanuit een extern perspectief benaderen we employer branding als een rekruteringsstrategie. Investerings in externe employer branding worden voornamelijk gedaan met het oog op de problemen die organisaties op vandaag ervaren met het aantrekken van personeel. Het uitspelen van employer brand-kenmerken (bv. salaris, werk-privébalans, innovatievermogen, prestigieus karakter) leidt namelijk tot een verhoogde werkgeversaantrekkelijkheid onder potentiële sollicitanten (Van Hoye, Bas, Cromheecke & Lievens, 2013). Onderzoek toont aan dat deze verhoogde werkgeversaantrekkelijkheid vervolgens zorgt voor hogere sollicitatie-intenties en acceptaties van baanaanbiedingen (Backhaus & Tikoo, 2004). Daarnaast zorgt externe employer branding er ook voor dat er een grotere kans is om werknemers aan te nemen die passen bij de organisatie (d.w.z. met een hogere persoon-organisatie fit; Uggerslev, Fassina & Kraichy, 2012). Externe employer branding zorgt immers voor een duidelijker beeld van de organisatie als werkgever, wat de

kans op zelfselectie onder potentiële sollicitanten vergroot. Zo beïnvloeden investeringen in externe employer branding zowel de kwantiteit als de kwaliteit van sollicitanten (Cable & Turban, 2003). Externe employer branding kan er dus voor zorgen dat meer én betere potentiële sollicitanten solliciteren bij een organisatie. Echter zijn al deze bovenstaande uitkomsten enkel aangetoond voor bedrijven met een positief productimago. De literatuur tot op heden biedt daarom geen inzicht in of en hoe externe employer branding tot vergelijkbare effecten zorgt in organisaties die kampen met een negatief productimago. Daarom formuleren we de onderzoeksvraag:

**Onderzoeksvraag 1:** *Hoe beïnvloedt het externe employer brand de sollicitatiebeslissing van potentiële sollicitanten bij een organisatie met een negatief productimago?*

#### HET INTERNE PERSPECTIEF: HUIDIGE WERKNEMERS

Vanuit een intern perspectief wordt employer branding gezien als een manier om de retentie van werknemers te bevorderen. Investeringen in interne employer branding zijn gebaseerd op het idee dat organisaties het employer brand niet alleen moeten communiceren, maar ook moeten naleven (Mosley, 2007). Het interne employer brand kan namelijk gebruikt worden als fundering voor het psychologisch contract dat verwijst naar de ideeën van werknemers over wederzijdse beloftes tussen werknemer en werkgever (Edwards, 2009). Door het employer brand ook daadwerkelijk na te leven wordt dit psychologisch contract vervuld waardoor werknemers loyaler en gemotiveerder zullen zijn (Backhaus & Tikoo, 2004). Naast het vervullen van het psychologisch contract, kan interne employer branding ook zorgen voor een versterking van de organisatiecultuur. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich beter kunnen identificeren met de organisatiewaarden, wat een positieve invloed zal hebben op hun betrokkenheid en werktevredenheid (Backhaus & Tikoo, 2004). Al met al kan een intern employer brand dus op verschillende manieren bijdragen aan de motivatie van huidige werknemers om werkzaam te blijven voor een organisatie. Ook hier geldt echter weer dat deze uitkomsten voornamelijk bestudeerd zijn bij bedrijven met een positief productimago. Om inzicht te verkrijgen in of en hoe interne employer branding ook waardevol kan zijn voor de retentie van werknemers binnen organisaties die kampen met een negatief productimago, stellen we de volgende onderzoeksvraag op:

**Onderzoeksvraag 2:** *Hoe beïnvloedt het interne employer brand de retentie van huidige werknemers bij een organisatie met een negatief productimago?*

#### HET ORGANISATIEPERSPECTIEF

Hoewel het relevant is te weten waarom potentiële sollicitanten aangetrokken worden tot en huidige werknemers blijven werken voor een organisatie met een negatief productimago, biedt dit nog weinig zicht op wat een organisatie daadwerkelijk moet doen om een sterk intern en extern employer brand te realiseren. Vanuit een organisatieperspectief is het van belang dat

de organisatie weet waarvoor deze wil staan als werkgever (d.i. employer value proposition), wat dient als uitgangspunt voor een sterk extern- en intern employer brand. Voor de daadwerkelijke realisatie van een extern- en intern employer brand, wijst de literatuur ook op het belang van een aantal andere zaken. Zo wees Mosley (2007) op het belang van de inbedding van het employer brand in de organisatie. Het raakpuntenmodel dat hij creëerde stelt dat het dagelijks gedrag van het management en de werknemers in lijn zou moeten zijn met het employer brand van de organisatie. Daarenboven zou het employer brand geïntegreerd moeten zijn in vele organisatieprocessen zoals: rekrutering, communicatie, prestatie management en ontwikkeling. Op deze manier wordt het employer brand nageleefd in de organisatie, wat de geloofwaardigheid van het employer brand ten goede komt (Wilden Gudergeran & Lings, 2010). Het belang van het realiseren van een geloofwaardig employer brand wordt ook onderstreept door verschillende andere onderzoeken. Onder andere door een duidelijke en consistente communicatie van het employer brand kan de geloofwaardigheid bevorderd worden (Wilden et al., 2010). Daarnaast wijst onderzoek erop dat de geloofwaardigheid van een employer brand positief beïnvloedt wordt als het past bij de aangeboden producten. In een ideale situatie, bestaat een employer brand dan ook naast een positief productimago. Dit zorgt immers voor een hoge gepercipieerde kwaliteit van de werkgever (Collins & Kanar, 2014). In lijn hiermee toonde onderzoek bijvoorbeeld al aan dat het aantal sollicitanten positief beïnvloedt wordt door het algemene niveau van adverteren richting consumenten en ook dat het employer brand effectiever is als het vergezeld wordt door een algemeen positieve reputatie van het bedrijf (Collins & Han, 2004). Het bovenstaande impliceert dat het uitbouwen en promoten van een positief en geloofwaardig employer brand uitdagender is voor een organisatie die kampt met een negatief productimago. Toch ontbreekt kennis over of en hoe organisaties, ondanks een negatief productimago, toch een positief en geloofwaardig employer brand kunnen creëren (Theurer et al., 2018). Om hier inzichten in te verkrijgen, stellen we de volgende vraag:

**Onderzoeksvraag 3:** *Hoe kunnen organisaties een positief en geloofwaardig (intern en extern) employer brand ontwikkelen om de nadelige effecten van een negatief productimago tegen te gaan?*

### **Methodologie**

Om relevante inzichten te genereren rondom de waarde van employer branding binnen organisaties die kampen met een negatief productimago, kozen we voor het uitvoeren van een kwalitatieve casestudie. Meer specifiek maakten we gebruik van een inductieve single-casestudie met een zogenoemd ‘embedded’ design. Deze aanpak bood de kans om een holistisch en contextueel overzicht van de relevantie van employer branding binnen zo’n organisatie te geven door te focussen op drie perspectieven op employer branding: externe employer branding, interne employer branding en het organisatieperspectief.

*Selectie van de case*

Om een antwoord te geven op onze onderzoeksvragen, moest de case een organisatie zijn die ondanks een negatief productimago er toch in slaagt om personeel aan te trekken en te behouden. Daarom kozen we voor een organisatie binnen de tabaksindustrie in België. De tabaksindustrie staat al jaren onder hevige kritiek waardoor het productimago veelal gebaseerd is op de gezondheidsrisico's die gepaard gaan met de consumptie van tabak. Desalniettemin, ontvingen verschillende organisaties binnen de tabaksindustrie een award voor hun uitmuntend werkgeverschap, gebaseerd op onder andere interne evaluaties van employer brand kenmerken zoals carrièremogelijkheden, salaris en werksfeer alsook de organisatiecultuur (bv. Great Place To Work, Top Employers). Deze awards staan in de literatuur ook wel bekend als een vorm van 'third-party employer branding' en dragen bij aan het aantrekken en behouden van personeel (Dineen & Allen, 2016). Vele organisaties in de tabaksindustrie, waaronder de organisatie die wij bestudeerden, lijken er dus toch – ondanks hun negatieve productimago – in te slagen om zichzelf in de kijker te zetten als aantrekkelijke werkgever.

*Procedure*

De kwalitatieve casestudie bestond uit semigestructureerde interviews met potentiële sollicitanten (extern), huidige medewerkers (intern) en verantwoordelijken voor de ontwikkeling en realisatie van het employer brand (organisatie). Voor elk van de drie doelgroepen ontwikkelden we een interviewgids die paste bij de desbetreffende onderzoeksvraag.

## EXTERN PERSPECTIEF

21 potentiële sollicitanten werden bevraagd in een kortdurend interview op een carrièrebeurs gericht op universiteitsstudenten, waar een stand van de desbetreffende organisatie aanwezig was. Het interview werd individueel afgenomen op een relatief rustige plek op een gepaste afstand van de stand van de organisatie, zodanig dat alle deelnemers de stand van de organisatie waren gepasseerd. Door de korte duur van het interview werden de potentiële sollicitanten slechts beperkt gestoord tijdens hun bezoek aan de carrièrebeurs waardoor de bereidheid tot deelname aan het interview toenam. Bovendien zorgde dit ervoor dat ook mensen zonder interesse in de specifieke organisatie bereid waren deel te nemen aan het interview. De interviewvragen waren kort en concreet, zodanig dat het interview niet al te veel tijd in beslag zou nemen. Allereerst peilden we naar de individuele voorkeuren ten aanzien van een baan en in hoeverre de diensten en/of producten van een organisatie hun baankeuze mogelijk zou beïnvloeden. Vervolgens vroegen we naar de bekendheid met de organisatie, wetende dat bekendheid noodzakelijk is voor aantrekkelijkheid (Cable & Turban, 2001). Als laatste vroegen we de potentiële sollicitanten naar redenen om al dan niet te solliciteren bij de organisatie. Het beantwoorden van deze interviewvragen duurde – afhankelijk van de lengte van de gegeven antwoorden – gemiddeld 10 minuten.

#### INTERN PERSPECTIEF

Via de organisatie contacteerden we huidige werknemers die bereid waren mee te werken aan ons onderzoek. Het interview met huidige werknemers duurde ongeveer 1 uur. Allereerst vroegen we de werknemers om hun functie te beschrijven binnen de organisatie. Vervolgens peilden we naar algemene factoren voor werktevredenheid, welke gewoonlijk vergelijkbaar zijn met employer brand kenmerken (Ito, Brotheridge & McFarland, 2013). We vroegen de werknemers ook hoe de diensten en/of producten van een organisatie voor hen de werkgevers aantrekkelijkheid kunnen beïnvloeden. Daarna vroegen we de werknemers naar hun ervaringen met de specifieke organisatie als werkgever. Daarbij richtten we ons onder andere op waarom de werknemer ervoor koos om te gaan werken voor de organisatie en waarom ze er nog steeds werken. Als laatste vroegen we de huidige werknemers naar hun perspectief op de communicatie van het employer brand.

#### ORGANISATIE PERSPECTIEF

Alle werknemers (veelal op managementniveau) betrokken bij het ontwikkelen en realiseren van het employer brand van de organisatie in België namen deel aan interviews met een duur van ongeveer 1 uur. Eerst peilden we naar de algemene visie van de organisatie op het gebied van employer branding en hoe het employer brand er op dit moment uit zag. Vervolgens vroegen we specifiek door op interne en externe employer branding. Als laatste vroegen we de werknemers waarom hun employer brand uniek en aantrekkelijk is, welke effecten ze ervan merken, en hoe ze de interactie tussen het employer brand en hun product managen.

#### *Steekproef beschrijving*

Voor het externe perspectief, werden 21 potentiële sollicitanten (9 vrouwelijk,  $M_{\text{leeftijd}}=22$  jaar,  $SD_{\text{leeftijd}}=1,04$ ) geïnterviewd. Ten behoeve van het interne perspectief voerden we 8 interviews uit met huidige werknemers (5 vrouwelijk,  $M_{\text{leeftijd}}=31$  jaar,  $SD_{\text{leeftijd}}=5,61$ ). Voor zowel het externe als het interne perspectief werd gebruikgemaakt van een gemakssteekproef. Enkel de potentiële sollicitanten en huidige werknemers die vrijwillig ingingen op onze uitnodiging deel te nemen aan een interview maken deel uit van de steekproef. Om zicht te krijgen op het organisatieperspectief werden nog eens 3 werknemers (1 vrouwelijk,  $M_{\text{leeftijd}}=45$  jaar,  $SD_{\text{leeftijd}}=8,33$ ) geïnterviewd. Deze 3 werknemers vormen de gehele populatie van werknemers die betrokken zijn bij de ontwikkeling en realisatie van het employer branding beleid in België.

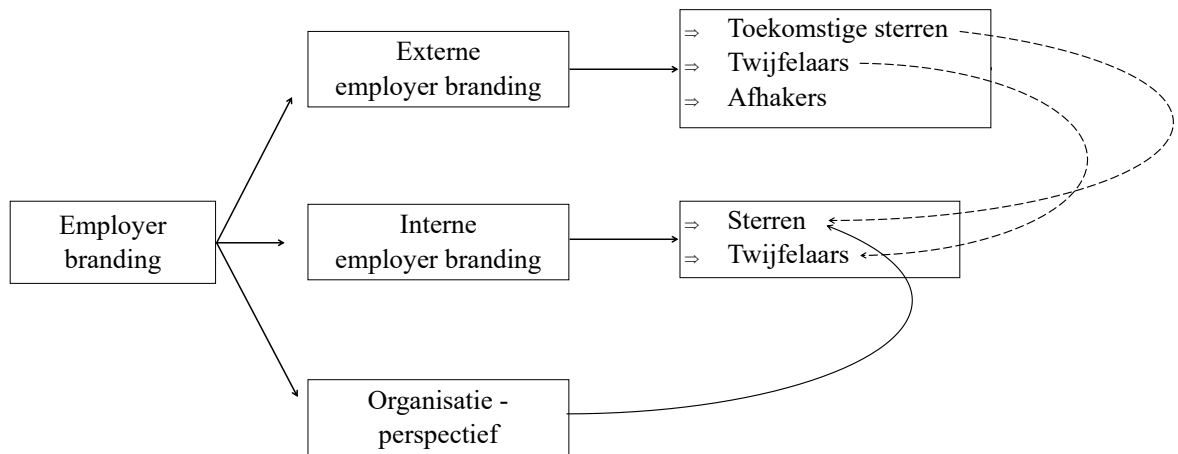
#### *Analyse*

Alle interviews werden, met toestemming van de deelnemers, opgenomen en achteraf uitgeschreven. Uiteindelijk werden de interviews teruggebracht tot fragmenten in de vorm van (delen van) zinnen en alinea's. Alle fragmenten werden gecodeerd waarbij de interviewtopics als leidraad fungeerden. In de Bijlagen worden zowel de hoofdcodes (interviewtopics) als subcodes getoond met voor elke subcode een voorbeeld van een citaat. In lijn met de

onderzoeksvragen, richtten de analyses van de interviews zich voornamelijk op attitudes en gedragingen van de respondenten. De, in dat kader, ontdekte patronen werden bediscussieerd door de verschillende betrokkenen bij dit onderzoek om te zorgen voor een valide interpretatie die passend is bij de data. Zodanig lieten de resultaten het toe een raamwerk te creëren dat, voornamelijk vanuit attitude en gedragingen van individuen, helpt te begrijpen hoe employer branding binnen een organisatie die kampt met een negatief productimago effectief kan zijn.

### Resultaten

De bevindingen van deze studie worden gereflecteerd in het raamwerk dat te zien is in Figuur 1. Deze visuele illustratie van de resultaten toont elk van de drie perspectieven op employer branding en een bijbehorende typologie, welke onderstaand besproken wordt.



Figuur 1. Visuele representatie resultaten

#### *Externe employer branding*

Als eerste probeerden we inzicht te krijgen in wat potentiële sollicitanten motiveert om te solliciteren bij een organisatie. De meest gehoorde kenmerken die de potentiële sollicitanten zochten in een volgende baan waren: een prettige werksfeer (48%) en carrièremogelijkheden (43%). Ook een goed salaris (29%) en trainingsmogelijkheden (24%) werden regelmatig genoemd. Het tweede deel van de interviews richtte zich op de attitude van de individuen ten opzichte van werkgevers met een negatief productimago en de specifieke organisatie in de tabaksindustrie. De data onthulde drie verschillende patronen onder potentiële sollicitanten. Ongeveer een derde van de respondenten ervaart geen enkel probleem met het negatieve productimago en vindt kenmerken van het employer brand belangrijker (toekomstige sterren, N=6). Twee derde van de respondenten wordt wel beïnvloedt door het negatieve productimago, waarvan de helft mogelijk alsnog zou willen solliciteren voor



de organisatie (twijfelaars, N=7) en de andere helft de organisatie absoluut niet in overweging neemt als potentiële werkgever (afhakkers, N=8).

#### TOEKOMSTIGE STERREN

De potentiële sollicitanten in deze categorie ervoeren over het algemeen geen invloed van het negatieve productimago op hun sollicitatie-intenties. Ze kenden een positieve attitude ten opzichte van zowel het product als het employer brand. Omdat ze daardoor het potentieel hebben om goed te passen binnen de organisatie en organisatiedoelen mee waar te maken, worden ze toekomstige sterren genoemd.

De toekomstige sterren gaven aan dat de inhoud van de baan het meest belangrijk voor hen is:

*“(...) voor mij is jobinhoud belangrijker. Het is van belang dat ik mij kan vinden in de functie, en niet zozeer waar ik op dat moment aan bijdraag.” (Respondent 21)*

Geen enkele respondent uit de categorie toekomstige sterren werd dan ook ontmoedigd om te solliciteren door het negatieve productimago van het bedrijf:

*“Werken voor een internationale tabaksfabrikant schrikt mij niet af, en sigaretten vormen geen probleem voor mij.” (Respondent 3)*

In lijn met deze bevindingen, beschouwden de toekomstige sterren, de specifieke organisatie in de tabaksindustrie als een aantrekkelijke werkgever. De respondenten gaven aan dat de organisatie betaalde stages, internationale carrièremogelijkheden en een uitdagende werkomgeving biedt. Al met al lijken deze respondenten de ‘ideale’ potentiële werknemer voor de betreffende organisatie: toekomstige sterren.

#### TWIJFELAARS

Verschillende potentiële sollicitanten gaven aan het negatieve productimago van de organisatie een mogelijke invloed hadden op hun sollicitatie-intenties. Ze benoemen echter ook dat dit sterk afhangt van het type organisatie en de specifieke baan die aangeboden wordt. Ze twijfelen sterk of ze zouden willen solliciteren voor een baan bij de organisatie en worden daarom twijfelaars genoemd. Sommige respondenten gaven aan dat ze enkel wilden werken voor een organisatie met een negatief productimago als het zou gaan om een backoffice baan, zodat ze niet rechtstreeks bijdragen aan de organisatiedoelen. Dit gold ook voor het specifieke bedrijf in de tabaksindustrie:

*“Als ik kijk naar een tabaksproducent dan zou ik er wel problemen mee hebben om de producten zelf te gaan verkopen, maar als ik de distributie ervan zou regelen dan maakt het voor mij uiteindelijk niet veel uit met wat voor soort producten ik werk” (Respondent 9)*

Alle potentiële sollicitanten in de categorie twijfelaars gaven aan dat ze goed moesten nadenken over of ze zouden willen werken voor de organisatie in de tabaksindustrie. Het label twijfelaars verwijst dan ook naar hun onzekerheid wat betreft hun attitude ten opzichte van de organisatie.

#### AFHAKERS

De respondenten in deze categorie geven aan dat de producten en/of diensten van een organisatie wel degelijk hun baankeuze beïnvloedt. Deze respondenten verliezen meteen hun interesse in de organisatie vanaf het moment dat ze weten dat het om een tabaksfabrikant gaat, ze worden daarom afhakers genoemd. Deze groep respondenten gaf dan ook duidelijk aan absoluut niet te willen werken voor een organisatie in de tabaksindustrie:

*“Ik zou er niet willen werken, ik ben weggegaan vanaf het moment dat ik hoorde dat ze met sigaretten bezig zijn. Ik ben gewoon echt tegen roken.” (Respondent 13)*

De motieven hierachter blijken vaak gerelateerd aan ethische en persoonlijke belangen:

*“Ik zou het niet fijn vinden om geld te verdienen aan iets wat veel mensen schaadt.” (Respondent 19)*

De bovenstaande argumenten vormen voor deze respondenten de reden om absoluut niet te willen werken voor de organisatie in de tabaksindustrie.

#### *Interne employer branding*

De huidige medewerkers van de onderzochte organisatie werden allereerst bevraagd naar algemene factoren die hun werktevredenheid bepaalden. Een prettige werksfeer bleek de belangrijkste factor voor werktevredenheid (88%), gevolgd door carrièremogelijkheden (63%) en training (63%). Naast algemene factoren vroegen we ook specifiek naar de rol van geloofwaardigheid. De meeste respondenten gaven aan dat het nakomen van beloftes voor hen een cruciaal aspect was zodanig dat als dit niet gebeurt dit kan leiden tot werkontevredenheid en verloopintenties:

*“Moest een werkgever niet geloofwaardig zijn zou dit ertoe kunnen leiden dat ik minder tevreden ben in mijn job. Het zou zelfs zo ver kunnen komen dat ik ermee zou stoppen.” (Respondent 29)*

In het tweede deel van het interview werd gepeild naar de rol van een negatief productimago bij werknemersbehoud. Vergelijkbaar met het externe perspectief vonden we een duidelijk patroon dat toeliet de respondenten te verdelen over twee categorieën: de sterren (N=4) en de twijfelaars (N=4).

#### STERREN

De huidige werknemers die hoorden tot de groep sterren gaven aan geen enkel probleem te hebben met het negatieve productimago gerelateerd aan hun

werkgever in de tabaksindustrie. Daardoor staan ze volledig achter de organisatiedoelen. Ze kunnen daarom beschouwd worden als de ‘ideale’ werknemer en worden daarom sterren genoemd. Meer specifiek, vinden deze respondenten hun werkgever een aantrekkelijke werkgever door de persoonlijke aanpak en het saamhorigheidsgevoel:

*“Als je allemaal samen tegen de buitenwereld staat, die een negatief zicht heeft op de industrie, dan creëert dat ook wel een saamhorigheidsgevoel. Dat maakt de organisatie voor mij uniek en aantrekkelijk.” (Respondent 29)*

De huidige werknemers gaven ook aan dat het jobrotatie-programma van de organisatie en de vele interne carrièremogelijkheden redenen waren om te blijven werken voor de organisatie. Bovendien benoemden ze dat de organisatie gemaakte beloftes altijd nakomt:

*“De mogelijkheid om te blijven verschuiven, zowel verticaal als horizontaal. Zo kan je in verschillende domeinen kennis opbouwen.” (Respondent 23)*

*“Alles wat de organisatie heeft beloofd, wordt tot nu toe waargemaakt. Ik werd nog niet onaangenaam verrast.” (Respondent 26)*

Ondanks hun positieve ervaringen met de organisatie als werkgever, krijgen ze veel kritiek van buitenaf op hun werk. Vele respondenten geven aan dat ze zich storen aan de negatieve reacties van vrienden, familie en de maatschappij:

*“Je weet wel dat je een reactie kan verwachten als je aan anderen gaat vertellen dat je voor de organisatie werkt. Maar dit word je gewoon en je hebt ook niet altijd zin om in discussie te gaan.” (Respondent 29)*

De meeste respondenten proberen de externe kritiek te weerleggen met argumenten over de producten van andere organisaties die minder last hebben van een negatief productimago (bv. Coca-Cola, McDonalds):

*“Ik las onlangs een artikel waarin stond dat de hoeveelheid ongezonde dingen die we eten en drinken, schadelijker zijn voor de gezondheid dan roken. Dus als je voor Coca-Cola werkt vind ik dat nog erger. Zij gaan niets veranderen en blijven gewoon produceren, terwijl wij als tabaksfabrikanten minder schadelijke alternatieven bedenken voor onze consument.” (Respondent 26)*

Alles samengenomen, stellen we dat de huidige medewerkers binnen de categorie sterren geen enkel probleem ervaren met de producten die worden aangeboden door de organisatie en externe kritiek weten te weerleggen. Daardoor worden ze gezien als de ‘ideale’ werknemer.

### TWIJFELAARS

De overige helft van de huidige werknemers gaf aan dat een negatief productimago wel degelijk een invloed heeft op werkgeversaantrekkelijkheid. Ze twifelen nog steeds over hun attitude ten opzichte van de werkgever en worden daarom twijfelaars genoemd. Net als bij het externe perspectief, gaven ze aan dat ze problemen ervoeren met het gaan werken in de tabaksindustrie:

*“Het is nu ook niet bepaald een meisjesdroom om voor een tabaksfabrikant te werken. Het consumentenmerk was voor mij dan ook het grootste hekelpunt. Ik ben zelf tegen roken, want ik ben van het gezonde type dat gezond eet en veel sport.” (Respondent 27)*

Desalniettemin gaven de respondenten ook aan dat de organisatie een aantrekkelijke werkgever is omwille van de carrièremogelijkheden, jobrotatie en hoge salarissen. Daarnaast waren er twee andere motieven die ervoor zorgden dat de twijfelaars toch voor de organisatie gingen werken. Ten eerste werden verschillende respondenten gerustgesteld door vrienden en familie:

*“Ik heb moeite gehad met het consumentenmerk, maar na een tijd heb ik dat opzij kunnen zetten. Mijn vriendinnen zeiden toen: het is maar een job zoals een andere. En dan sta je misschien niet volledig achter het roken, maar het is wel een job die je inhoudelijk graag doet.” (Respondent 22)*

Ten tweede werden de respondenten backoffice banen aangeboden, wat ze verzekerden dat ze niet actief tabak hoefden te promoten. Dit verminderde hun oncomfortabele gevoel grotendeels, zodanig dat ze de baan konden accepteren:

*“En het is niet zo dat ik vertegenwoordiger ben, ik doe gewoon backoffice. En het is belangrijk voor mij dat ik niet rechtstreeks bezig ben met de sigaretten.” (Respondent 22)*

Toen we de respondenten vroegen waarom ze nog steeds voor de organisatie werkten, wezen ze herhaaldelijk op de fijne collega's en prettige werksfeer. Hun werktevredenheid kon echter nog verbeterd worden door meer bottom-up beslissingen en carrièremogelijkheden. Daarnaast gaven deze respondenten aan dat de organisatie niet altijd alle beloftes nakomt. Alles samengenomen, kan er dus gesteld worden dat de respondenten binnen de categorie twijfelaars verschillende twijfels hebben over de producten van de organisatie. Ze hebben zichzelf weten te overtuigen om desondanks voor de organisatie te gaan werken, maar blijven twijfels houden over hun tewerkstelling. Mogelijk zijn deze werknemers minder tevreden over hun werk waardoor ze verloopintenties zouden kunnen vertonen.

### ORGANISATIEPERSPECTIEF

Het eerste deel van de interviews met de verantwoordelijken voor de employer branding strategie richtte zich op het interne employer brand. Het

interne employer brand focust voornamelijk op persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie en leermogelijkheden en promoot daarom verticale en horizontale carrièremogelijkheden. De respondenten gaven aan dat oprechtheid ook een belangrijk punt is voor interne (en externe) employer branding. De innovatieve veranderingen in de organisatie zijn ook de reden waarom er op vandaag een sterke focus is op interne employer branding. Dit impliceert dat het employer brand van de organisatie zich aan moet passen aan deze innovatieve veranderingen. Ze doen dit onder andere door verschillende sessies voor werknemers te organiseren. Daarenboven is de personeelsafdeling van de organisatie betrokken bij het ontwikkelen, promoten en naleven van het interne employer brand. Hun visie is dat het interne employer brand bepaald zou moeten worden door de gevoelens en ervaringen van de huidige werknemers:

*“Verder ben ik ervan overtuigd dat uw employer brand een vertaling moet zijn van wat medewerkers vinden.” (Respondent 31)*

De organisatie doelt ook op merkambassadeurschap. De organisatie beveelt werknemers sterk aan om hun eigen verhaal te vertellen over de organisatie als werkgever, wat betreft de positieve en negatieve aspecten. Deze strategie zou de geloofwaardigheid van de organisatie moeten bevorderen:

*“Merkambassadeurschap is zeker een doelstelling, werknemers moeten enthousiast zijn, maar niet noodzakelijk positief.” (Respondent 31)*

Desalniettemin is het belangrijk dat de werknemers volledig achter de producten staan alsook achter de innovatieve veranderingen. Enkel op deze manier kunnen ze hun werk goed uitvoeren:

*“Ik denk dat iedereen de filosofie van het bedrijf moet volgen anders kan je de job niet met uw hart en uw volle passie doen.” (Respondent 30)*

In het tweede deel van het interview werd gevraagd naar het externe employer brand van de organisatie. Dit is, net als het interne employer brand, gericht op persoonlijke ontwikkeling en oprechtheid. In aanvulling daarop geeft de organisatie aan dat de innovatieve veranderingen een positief effect hebben op het externe employer brand:

*“We gaan de wereld veranderen, en ik denk dat het aantrekkelijk is voor jonge mensen om deel uit te maken van die verandering.” (Respondent 32)*

De verantwoordelijken voor het employer brand gaven wel aan dat het moeilijk is om extern te communiceren over het employer brand door de strikte regelgeving voor de tabaksindustrie. De organisatie kan daardoor niet publiekelijk communiceren over de innovatieve veranderingen zonder de impressie te geven dat ze reclame maken voor tabak. Daarnaast merken ze ook dat het negatieve productimago het rekruteringsproces sterk beïnvloedt:

*“Mensen haken vaak al af als je alleen maar zegt dat het om een tabaksfabrikant gaat. De bedrijfsactiviteiten hebben dus zeker een invloed op het rekruteringsproces.” (Respondent 31)*

Om deze effecten tegen te gaan, heeft de organisatie verschillende strategieën geïntroduceerd. Allereerst, pasten ze hun rekruterings- en selectieproces aan zodat het individuele standpunt richting tabak in rekening wordt genomen. Individuen die tegen tabak zijn, verlaten uiteindelijk het proces:

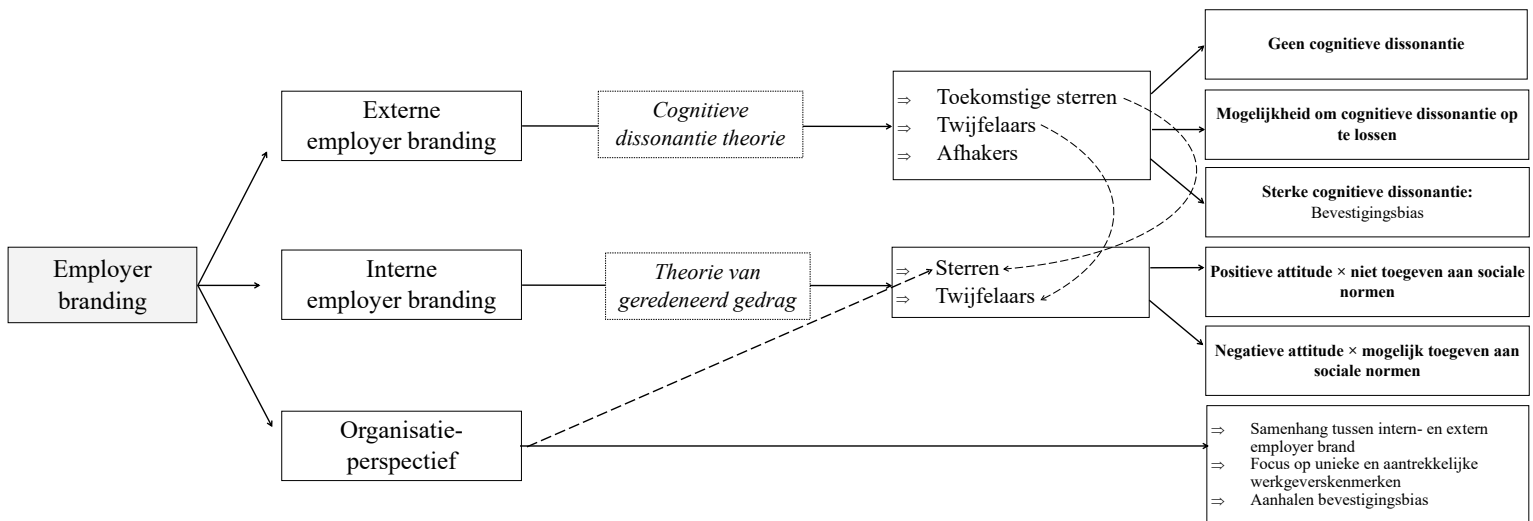
*“We passen onze werving en selectie er zodanig op aan dat we enkel mensen aanwerven met een passie, die mee achter het idee staan.” (Respondent 30)*

Daarnaast besloot de organisatie om individuen eerst bekend te maken met de inhoud van het werk, voordat ze communiceren over de producten. Zo hopen ze de kans te krijgen om hun eigen verhaal te vertellen en een meer genuanceerd verhaal te kunnen brengen wat het beeld in de maatschappij verandert en hun aantrekkelijkheid als werkgever verbetert:

*“Ik weet vrij zeker dat, als ik de kans kreeg om meer mensen te vertellen over de organisatie, meer mensen ons zouden zien als een potentiële werkgever.” (Respondent 32)*

**Discussie**

Deze studie beoogde te achterhalen of en hoe employer branding de belemmerende effecten van een negatief productimago op het aantrekken en behouden van personeel (deels) kan tegengaan. Er werd gefocust op het externe-, interne- en organisatie perspectief om zo een breed antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag. We maakten gebruik van een casestudie binnen de tabaksindustrie. Figuur 2 toont een overzicht van de voornaamste resultaten die hierna uitgebreid besproken worden.



Figuur 2. Visuele representatie resultaten in discussie

*Externe employer branding: cognitieve dissonantie*

Het doel van het externe perspectief op employer branding was om inzicht te verkrijgen in waarom potentiële sollicitanten wel of niet zouden willen solliciteren voor een bedrijf dat kampt met een negatief productimago. De potentiële sollicitanten refereerden aan zowel functionele, economische als psychologische kenmerken die de werkgeversaantrekkelijkheid bepaalden (Ambler & Barrow, 1996). Trainings- en carrièremogelijkheden (functioneel), een hoog salaris (economisch), en een prettige werksfeer en leuke collega's (psychologisch) waren het belangrijkste voor potentiële sollicitanten. Dit is in lijn met eerdere onderzoeksresultaten die het belang van deze factoren toonden (bv. Van Hoye, Bas, Cromheecke & Lievens, 2013).

De attitudes van de potentiële sollicitanten ten opzichte van de tabaksindustrie konden we verdelen in drie categorieën: *toekomstige sterren*, *twijfelaars* en *afhakers*. Deze categorieën kunnen we relateren aan de cognitieve dissonantie theorie, welke veronderstelt dat incongruentie tussen de attitude en het gedrag van een individu een bepaalde spanning veroorzaakt die leidt tot oncomfortabele gevoelens (Festinger, 1957). Individuen kunnen deze spanning oplossen middels drie strategieën: ze kunnen hun gedrag aanpassen zodat het aansluit bij hun attitude, ze kunnen hun attitude aanpassen zodat het aansluit bij hun gedrag, óf ze kunnen op zoek gaan naar extra informatie die helpt hun oncomfortabele gevoelens in perspectief te plaatsen.

Enkel de *toekomstige sterren* lijken geen cognitieve dissonantie te ervaren, wanneer ze zouden solliciteren bij de desbetreffende organisatie, omdat ze geen negatieve attitude hebben ten opzichte van de tabaksindustrie. *Twijfelaars*, daarentegen, ervaren een duidelijke spanning tussen hun attitude en (toekomstig) gedrag. Ze zijn onzeker of ze zouden willen solliciteren bij een tabaksfabrikant omdat ze niet weten of ze willen bijdragen aan een industrie met een negatief productimago. Tegelijkertijd zijn ze onzeker over hun eigen negatieve attitude ten opzichte van de tabaksindustrie. Het vergaren van informatie over een mogelijke baan binnen de tabaksindustrie leidt daarom tot cognitieve dissonantie. Om deze cognitieve dissonantie te verminderen, zoeken de twijfelaars naar aanvullende informatie om hun baankeuze in perspectief te kunnen plaatsen. De *afhakers* ervoeren veel cognitieve dissonantie wanneer ze de stand van de tabaksfabrikant op de carrièrebeurs bezochten. Hun negatieve attitude ten opzichte van de tabaksindustrie is zeer sterk, waardoor ze de stand van de tabaksfabrikant meteen verlieten wanneer ze erachter kwamen dat het om een tabaksfabrikant ging. Afhakers zullen een organisatie in deze industrie onmogelijk kunnen beschouwen als een aantrekkelijke werkgever. Een bevestigingsbias (Breugh, 2013) zorgt ervoor dat zelfs een factor als innovatie die direct gericht is op het reduceren van de negatieve impact van tabak voor deze individuen geen verschil maakt. Afhakers onthouden immers voornamelijk informatie die in lijn is met hun sterke negatieve attitude, waardoor ze niet overtuigd kunnen worden om toch in de tabaksindustrie te gaan werken.

*Interne employer branding: theorie van geredeneerd gedrag*

Het interne perspectief onthulde waarom werknemers blijven werken (of juist stoppen met werken) voor een organisatie met een negatief productimago. Huidige werknemers gaven aan dat vooral functionele en psychologische kenmerken als trainings- en carrièremogelijkheden (functioneel), een prettige werksfeer en leuke collega's (psychologisch) bepalend zijn voor hun werktevredenheid (cf. Ambler & Barrow, 1996). Ze worden ingedeeld in twee groepen: *sterren* en *twijfelaars*. Hoewel ook hier cognitieve dissonantietheorie gebruikt kan worden om de verschillen tussen de twee categorieën te duiden, zijn de verschillen nog duidelijker wanneer we ze benaderen vanuit de theorie van geredeneerd gedrag (theory of reasoned action; Fishbein & Ajzen, 1975). Het hoofdidee achter deze theorie is dat de intentie voor gedrag (bepaald door attitudes en gepercipieerde sociale normen) de meest accurate voorspeller is van het uiteindelijk gestelde gedrag. Respondenten die bestempeld werden als *sterren* laten duidelijk zien dat hun gedrag hoofdzakelijk bepaald wordt door hun attitude richting hun werkgever. Deze is namelijk erg positief: ze verwachten positieve uitkomsten naar aanleiding van hun tewerkstelling. Ze staan achter de producten en blijven graag voor de organisatie werken omwille van de mogelijkheden tot jobrotatie en de geloofwaardigheid van de organisatie. Desalniettemin, ervaren de sterren ook sterke kritiek op hun baan van buitenaf door de heersende sociale normen. Ze zijn echter niet geneigd toe te geven aan deze sociale normen (d.i. 'motivation to comply', Fishbein & Ajzen, 1975) omdat ze overtuigd zijn door hun eigen positieve attitudes. Op basis hiervan stellen we dat, vermoedelijk, toekomstige sterren tijdens het rekruteringsproces (d.w.z. potentiële sollicitanten die geen enkele cognitieve dissonantie ervaren), uiteindelijk sterren worden wanneer ze aangeworven worden.

Participanten die horen tot de *twijfelaars* hebben geen sterke positieve attitude ten opzichte van hun werkgever in de tabaksindustrie. Ze ervaren nog steeds moeilijkheden met de producten van de organisatie, maar hebben desondanks besloten toch te gaan werken voor de organisatie omwille van de carrièremogelijkheden en het salaris. Psychologische kenmerken (prettige werksfeer en leuke collega's) zorgen ervoor dat deze werknemers nog steeds werken voor de organisatie. Echter, deze werknemers vinden de organisatie niet helemaal geloofwaardig, waardoor hun verwachtingen over en evaluaties van de waarde van hun baan mogelijk negatief is. De *twijfelaars* geven ook aan dat ze hevige kritiek ervaren van buitenaf. Hun motivatie om toe te geven aan deze sociale normen door ontslag te nemen bij de organisatie is relatief hoog, voornamelijk gegeven hun initiële twijfels rondom de producten van de organisatie en hun (deels) negatieve attitude.

*Organisatieperspectief: het bouwen van een sterk employer brand*

Het organisatieperspectief werd bestudeerd in deze studie om na te gaan hoe organisaties met een negatief productimago een positief en geloofwaardig employer brand zouden kunnen ontwikkelen. De interviews toonden aan dat het interne- en externe employer brand van de organisatie duidelijk op elkaar



aansluiten, gezien de centrale positie van zowel functionele, economische, als psychologische kenmerken. Aansluiting tussen wat potentiële sollicitanten wordt beloofd (het externe employer brand) en wat huidige werknemers wordt aangeboden (het interne employer brand) wordt ook wel 'living the brand' genoemd en zorgt ervoor dat nieuwe werknemers geen psychologische contractbreuk ervaren en daardoor de organisatie verlaten (Mosley, 2007; Schalk, de Jong & Freese, 2007). Bovendien stelt de organisatie duidelijk het employer brand voorop gedurende het rekruteringsproces. Zodra de potentiële sollicitant bekend is met hun verhaal als werkgever, zullen ze verder ingaan op de producten van de organisatie. Op deze manier zou een zekere bevestigingsbias de organisatie kunnen helpen: als de potentiële sollicitant eerst bekend raakt met het aantrekkelijke en unieke employer brand van de organisatie, besteedt hij/zij minder aandacht aan het negatieve productimago (Breaugh, 2013). Desondanks benadrukt de organisatie dat de hoofdfocus ligt op de (toekomstige) sterren. Als (potentiële) werknemers de organisatiedoelen volledig steunen, kunnen ze hun werk het best uitvoeren.

#### *Praktische implicaties*

Al met al onthullen de resultaten van deze casestudie een aantal mechanismen die helpen te begrijpen hoe employer branding, bekeken vanuit de drie perspectieven de negatieve effecten van een negatief (dienst- en/of) productimago zouden kunnen tegengaan (zie Figuur 2). Deze inzichten leiden tot een aantal praktische implicaties voor zowel de externe als interne employer branding-strategie van organisaties met een negatief productimago.

Externe employer branding zou er vooral op gericht moeten zijn om *toekomstige sterren* en *twijfelaars* over te halen om te gaan werken voor een organisatie met een negatief productimago. Het externe employer brand zou zich moeten richten op het aanbieden van een uniek en aantrekkelijk pakket van werkgeverskenmerken. HR-afdelingen van organisaties met een negatief productimago zouden kunnen overwegen de arbeidsvoorwaarden zodanig aan te passen, dat de organisatie een hoger salaris kan aanbieden dan concurrerende organisaties op de arbeidsmarkt. De resultaten van deze casestudie laten namelijk zien dat het hoge salaris gezien wordt als een groot voordeel voor het aantrekken van medewerkers. Bovendien is de hoogte van het salaris iets wat relatief eenvoudig vergeleken kan worden tussen organisaties, waardoor het leidt tot sterke positieve reacties van potentiële sollicitanten (Wille, Deros & Weijters, 2020). Uit de resultaten van deze casestudie blijkt ook dat unieke kenmerken zoals jobrotatie en innovatie sterk bijdragen aan het aantrekken van medewerkers. HR-afdelingen zouden kunnen overwegen een imago-audit uit te voeren. Aan de hand van interviews, focusgroepen of vragenlijsten kan bekeken worden hoe relevante interne en/of externe stakeholders (o.a. potentiële en huidige medewerkers, de HR-afdeling) de organisatie als werkgever beschouwen. Dit kan helpen om de identiteit van de organisatie bloot te leggen (Schollaert, Van Hoyer, Van Theemsche & Jacobs, 2017). Als de identiteit van de organisatie vervolgens vergeleken wordt met die van concurrenten op de arbeidsmarkt, kunnen unieke werkgevers-

kenmerken ontdekt worden. Door het uitspelen van zulke unieke werkgeverskenmerken kan een organisatie met een negatief productimago zich nog sterker differentiëren. Een combinatie van aantrekkelijkere (bv. hoger salaris) én unieke werkgeverskenmerken (bv. jobrotatie en innovatie) kan uiteindelijk zorgen voor een hogere werkgeversaantrekkelijkheid. Deze strategie zal toekomstige sterren overtuigen om te solliciteren bij de organisatie en zal twijfelaars vermoedelijk helpen om hun cognitieve dissonantie op te lossen. De werkgever biedt immers zowel betere als meer unieke arbeidsvoorwaarden dan concurrerende werkgevers. Merk hierbij wel op dat het employer brand niet in staat zal zijn om de *afhakkers* te overtuigen om een baan aan te nemen bij de desbetreffende organisatie, daarvoor is hun cognitieve dissonantie te sterk aanwezig.

Het interne employer brand moet goed passen bij het externe employer brand. Daarmee wordt bedoeld dat vergelijkbare werkgeverskenmerken zouden moeten worden gecommuniceerd richting potentiële sollicitanten en huidige werknemers. Ten behoeve hiervan, zouden HR-afdelingen het best een duidelijk communicatieplan met concrete acties opstellen dat weergeeft hoe het employer brand zowel intern als extern wordt gecommuniceerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan specifieke interne marketingcampagnes, evenementen of nieuwsbrieven (Schollaert et al., 2017). Bovendien moet het externe employer brand ook intern worden waargemaakt door het volledig aan te laten sluiten bij de HR-praktijken en organisatiecultuur ('living the brand', Mosley, 2007). HR-afdelingen zouden het raakpuntenmodel van Mosley (2017) kunnen gebruiken om na te gaan of hun employer brand goed aansluit bij zowel de HR-praktijken als het dagelijkse gedrag van medewerkers en/of op welke vlakken nog acties vereist zijn (Schollaert et al., 2017). Door het employer brand te communiceren en na te leven kan een organisatie ervoor zorgen dat het aanzien wordt als geloofwaardige werkgever. Zowel de resultaten van deze casestudie als voorgaand onderzoek tonen aan dat gepercipieerd worden als geloofwaardige werkgever zowel de aantrekking als het behoud van medewerkers ten goede komt (bv. Clinton & Guest, 2014; Wilden et al., 2010). Er kan gesteld worden dat geloofwaardigheid de attitudes van werknemers positief beïnvloedt. Positieve beïnvloeding van de attitudes van werknemers helpt mogelijk ook de invloed van negatieve sociale normen – gebaseerd op het productimago – tegen te gaan. Vooral voor twijfelaars, die eerder geneigd zijn toe te geven aan de heersende sociale normen. Het versterken van positieve attitudes ten opzichte van de werkgever door in te zetten op geloofwaardigheid (en dus het employer brand te communiceren en na te leven) verkleint mogelijk de kans dat deze werknemers daadwerkelijk toegeven aan de sociale normen en de organisatie daardoor verlaten.

#### *Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek*

De resultaten van deze studie moeten met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Een eerste belangrijk punt wat hierbij in acht moet worden genomen is het gebruik van één enkele case in de tabaksindustrie. Deze aanpak leidt tot een beperkt perspectief op de waarde van employer branding in orga-

nisaties die kampen met een negatief productimago. Voor een meer compleet inzicht, zouden meerdere cases in verschillende industrieën moeten worden bestudeerd. Een tweede punt is dat de interviews met de potentiële sollicitanten op een carrièrebeurs vrij kort waren (een duur van ongeveer 10 minuten) gegeven de setting waarin het interview plaatsvond. Hoewel dit als voordeel had dat er veel interviews konden plaatsvinden en dat ook mensen zonder interesse in de specifieke organisatie bereid waren tot deelname, zouden langere interviews meer geschikt zijn om ook onderliggende motieven in de baankeuze van potentiële sollicitanten bloot te leggen. Een derde punt is dat alle huidige werknemers deelnamen op basis van vrijwilligheid en werkten op dezelfde locatie van het internationale bedrijf. Dit kan mogelijk gezorgd hebben voor een selectiebias. Idealiter zou vervolgonderzoek een random sample van werknemers interviewen. Een laatste punt is de bevinding dat sociale normen een grote rol spelen bij het bepalen van de retentie en verloop van huidige werknemers. Mogelijk speelt dit ook een rol bij het maken van beslissingen over het al dan niet solliciteren of accepteren van een baan bij een organisatie met een negatief productimago. Vervolgonderzoek zou hier verder op in kunnen gaan door expliciete vragen toe te voegen die de rol van sociale normen blootleggen. Potentieel komen er zo nog meer interessante patronen tevoorschijn die baankeuze of verloopintenties bepalen.

---

#### SUMMARY

The benefits of employer branding for the attraction and retention of personnel have been repeatedly confirmed in the HR literature. However, most studies focus on solely one perspective on employer branding as well as the 'ideal' situation: having a positive employer brand in combination with positive product image. This study aims to provide a holistic understanding of the role of employer branding within organizations that suffer from a generally negative product image. We conducted a case study within the tobacco industry that includes interviews on three perspectives on employer branding: the external (N=21), internal (N=8), and organizational perspective (N=3). The key findings are aligned with cognitive dissonance theory and the theory of reasoned action. The employer brand may help organizations that suffer from a negative product image to address cognitive dissonance of (potential) employees as well as the influence of social norms by actively promoting attractive employment attributes (e.g., high salary, job rotation, innovation). Alignment between the external and internal employer brand, boosting the organization's credibility, could also be of help. Taking such approach, employer branding may allow to convince (potential) employees to become or remain employed at the organization – despite the generally negative image of their products.

---

**Literatuur**

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual review of psychology*, 64, 389-416.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*, 115-163.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Clinton, M. E., & Guest, D. E. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 200-207.
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685-717.
- Collins C.J. & Kanar A.M. (2014). Employer Brand Equity and Recruitment Research. In: K.Y.T. Yu & D.M. Cable (Eds.) *The Oxford Handbook of Recruitment*, 284-297. Oxford: Oxford University Press.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van Den Bergh, J. (2015). *Marketing communicatie*: Amsterdam: Pearson Benelux.
- De Stobbeleir, K. E., De Clippeleer, I., Caniëls, M. C., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A. & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of human resource management*, 29(13), 2106-2136.

- Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2016). Third party employment branding: Human capital inflows and outflows following “*best places to work*” certifications. *Academy of Management Journal*, 59(1), 90-112.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford: Stanford university press.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414-427.
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Kotler, P. (2013). *Principes van Marketing*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of brand management*, 15(2), 123-134.
- Schalk, R., de Jong, J. P., & Freese, C. (2007). Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 10(1), 7-17.

- Schollaert, E., Van Hoyer, G., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017) *De strijd om talent: employer branding in theorie en praktijk*. Gent: Academia Press.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.
- Van Hoyer, G. (2013). Word of Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model. In: K.Y.T. Yu & D.M. Cable (Eds.) *The Oxford Handbook of Recruitment*: 251 -268. Oxford: Oxford University Press.
- Van Hoyer, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543-557.
- Van Hoyer, G., & Saks, A. M. (2011). The instrumental-symbolic framework: Organizational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology*, 60(2), 311-335.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Wille, L., Derous, E., & Weijters, B. (2020). Differentiation is key: should employers offer something unique or the same yet better?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 753-763.

### Eindnoten

1 Wij wensen Nele Ruys te bedanken voor het verzamelen van de data en het uitvoeren van een initiële analyse. Daarnaast bedanken we de betrokken organisatie voor hun bereidheid deel te nemen aan dit onderzoek en hun openheid.

2 Omwille van de context van de casestudie (de tabaksindustrie) en het bevorderen van de leesbaarheid van dit artikel zullen we in het vervolg enkel spreken over productimago. Merk op dat het desalniettemin ook steeds betrekking zou kunnen hebben op een dienstimago.

**BIJLAGEN**



Interviewtopic	Code	Citaat	Aantal
<b>(1) Belangrijke factoren in eerste job</b>	(1.1) Prettige werksfeer	R21: "Collega's zijn heel belangrijk, in mijn ogen maakt of kraakt dat alles. Als je met iedereen goed overweg kunt dan ga je liever naar je werk en doe je automatisch je job beter denk ik."	10
	(1.2) Doorgroeimogelijkheden	R12: "Doorgroeimogelijkheden zijn belangrijk voor mij."	9
	(1.3) Loon	R19: "Een goed verloningspakket of andere tegemoetkomingen vind ik belangrijk."	6
	(1.4) Opleiding	R1: "Opleidingen vind ik belangrijk, zowel op korte als lange termijn."	5
	(1.5) Begeleiding	R16: "Bij een eerste job is het ook belangrijk dat je vragen mag, en kan stellen."	4
	(1.6) Functie inhoud	R5: "De functie is het allerbelangrijkste voor mij. Ik wil graag iets doen wat mij echt interesseert."	4
	(1.7) Uitdaging	R2: "Genoeg uitdaging in de job is wel belangrijk".	3
	(1.8) Locatie	R14: "Een goede bereikbaarheid is voor mij belangrijk".	3
	(1.9) Opportuniteiten	R8: "Voor een startersjob zijn sowieso de kansen die ik krijg heel belangrijk."	3
	(1.10) Internationale omgeving	R5: "Het bedrijf moet voor mij ook sowieso internationaal gericht zijn, dat vind ik belangrijk in termen van het opbouwen van mijn carrière."	2
<b>(2) Invloed productimago algemeen</b>	(2.1) Invloed	R2: "Ja het is toch wel belangrijk dat ik achter de bedrijfsactiviteiten kan staan."	10
	(2.2) Geen invloed	R5: "Neen, jobinhoud is belangrijker voor mij."	8
	(2.3) Mogelijk invloed	R3: "Dat hangt ervan af wat de bedrijfsactiviteiten juist zijn."	3
<b>(3) Bekendheid organisatie</b>	(3.1) Bekend	R2: "Ik ben bekend met de bedrijfsactiviteiten, het is een tabaksproducent."	11
	(3.2) Onbekend	R6: "Ik ben niet bekend met de bedrijfsactiviteiten."	9
<b>(4) Aantrekkelijkheid organisatie</b>	(4.1) Wil voor organisatie werken	R13: "Ja het is zeker een aantrekkelijke werkgever."	6
	(4.2) Wil niet voor organisatie werken	R1: "Ik zou niet graag voor een tabaksproducent willen werken omdat ik niet wil bijdragen aan zaken met een negatief imago."	8
	(4.3) Geen idee	R7: "Ik weet niet genoeg over het bedrijf om daar een eerlijk antwoord op te kunnen geven."	3
	(4.4) Twijfel	R8: "Ik zou eerst voor mezelf moeten uitmaken of het ethisch in orde is of niet om voor een tabaksproducent te werken."	3
<b>(5) Redenen waarom men er wel wil werken</b>	(5.1) De betaalde stage	R17: "Het lijkt mij een aantrekkelijke werkgever omdat ze een betaalde stage aanbieden."	3
	(5.2) Internationale omgeving	R5: "Het lijkt mij een aantrekkelijk bedrijf omdat ik internationaal wil werken en zij kunnen mij die kans bieden."	1
	(5.3) Innovatie	R14: "Ze staan net voor een grote verandering en dat spreekt mij wel aan want dat is een uitdaging."	1
<b>(6) Redenen waarom men er niet wil werken</b>	(6.1) Productimago	R13: "Ik zou er niet willen werken, ik ben weggegaan vanaf het moment dat ik hoorde dat ze met sigaretten bezig zijn. Ik ben gewoon echt tegen roken."	7
	(6.2) Geen passende functie	R21: "Ik zou er niet gaan werken omdat ze enkel salesfuncties in de aanbieding hebben en ik studeer Rechten."	1

Tabel 1. Coderingsschema extern perspectief

Interviewtopic	Code	Citaat	Aantal
<b>(7) Jobtevredenheid algemeen</b>	(7.1) Werksfeer	R27: "Een leuk team vind ik heel belangrijk. Het is namelijk zo dat je meer tijd op je werk doorbrengt dan thuis dus dan is het leuker als je goed overeenkomt met je collega's."	7
	(7.2) Doorgroeimogelijkheden	R22: "Er moeten steeds vooruitzichten en doorgroeimogelijkheden zijn, dit zowel horizontaal als verticaal."	5
	(7.3) Opleidingen	R24: "Opleidingen zijn voor mij zeer belangrijk. Ik ben zeer leergierig en als ik nooit kan bijleren is het voor mij echt niet meer interessant."	5
<b>(8) Geloofwaardigheid algemeen</b>	(8.1) Nakomen beloften	R24: "Het is voor mij heel belangrijk dat een werkgever zijn beloften nakomt."	5
	(8.2) Oprechtheid	R26: "Als een werkgever niet altijd eerlijk is leidt dit voor mij tot ongeloofwaardigheid."	3
	(8.3) Overeenkomst ervaring en employer brand	R28: "Een kernwaarde van de organisatie is open communicatie en onze nieuwe open kantoren reflecteren dat idee zeker wel."	4
<b>(9) Werkgeversaantrekkelijkheid algemeen</b>	(9.1) Goede werksfeer	R25: "De werksfeer onder collega's is voor mij ook heel belangrijk."	3
	(9.2) Eerlijkheid	R24: "Een werkgever moet eerlijk zijn tegenover zijn werknemers."	3
	(9.3) Verloningspakket	R27: "Natuurlijk is een goed verloningspakket ook belangrijk."	3
	(9.4) Flexibiliteit/werk-leven balans	R22: "Flexibiliteit: thuiswerken en glijdende uren zijn voor mij wel belangrijk."	2
	(9.5) Appreciatie	R27: "Appreciatie kan een werkgever tonen door informeel eens te zeggen dat je het goed doet, of dat je goed werk geleverd hebt. Daar hecht ik wel waarde aan."	3
<b>(10) Redenen om voor organisatie te gaan werken</b>	(10.1) Contact	R29: "Ik heb op de jobbeurs met iemand gesproken waar ik een zeer goede klik mee had en dat is vrij bepalend geweest."	3
	(10.2) Persoonlijke aanpak	R23: "Het is een multinational, maar ze behandelen hun werknemers niet als een nummer en dat is voor mij belangrijk."	2
	(10.3) Betaalde stage	R26: "Het feit dat ze een betaalde stage aanboden was voor mij zeer aantrekkelijk want ik sta zelf in voor mijn levensonderhoud."	2
	(10.4) Loon	R25: "Er is natuurlijk ook een mooi verloningspakket."	2
<b>(11) Redenen om voor organisatie te blijven werken</b>	(11.1) Financiële voordelen	R22: "Je krijgt keuze uit verschillende voordelen. Zo kan je een bepaald bedrag krijgen om te sporten, kan je een fiets leasen etc. Er zijn enorm veel financiële voordelen."	1
	(11.2) Jobrotatie	R23: "De mogelijkheid om te blijven verschuiven, zowel verticaal als horizontaal. Zo kan je in verschillende domeinen kennis opbouwen."	4
	(11.3) Opleiding en persoonlijke ontwikkeling	R24: "(..)stappen blijven zetten in mijn persoonlijke ontwikkelingen, dat zorgt er echt wel voor dat ik er vandaag nog werk."	4
	(11.4) Collega's	R27: "Ikzelf werk hier nog vanwege mijn collega's. Daar kan ik het echt goed mee vinden."	3
<b>(12) Unieke kenmerken organisatie</b>	(12.1) Doorgroeimogelijkheden en opleidingen	R27: "Ze bieden enorm veel leeropportunities."	2
	(12.2) Persoonlijke aanpak	R26: "In mijn ogen maakt de persoonlijke aanpak hen uniek als multinational."	2
	(12.3) Collega's	R25: "Dat klinkt misschien vreemd, maar voor mij maken de mensen die hier werken de organisatie uniek."	2
	(12.4) Innovatie	R28: "Het feit dat ze met innovatie bezig zijn."	3

<b>(13) Verbeterpunten organisatie</b>	(13.1) Top-down	R24: "(...) meer inzetten op bottom-up, momenteel is het nog teveel top-down."	2
	(13.2) Geen	R22: "Verbeterpunten zullen er altijd zijn, maar op dit moment kan ik geen verbeterpunten aanhalen."	3
	(13.3) Career planning	R29: "Er was eerst career planning en dat is nu niet meer."	3
	(13.4) Leermogelijkheden	R27: "Er moet nog aan de leermogelijkheden gewerkt worden."	2
<b>(14) Verbeterpunten employer brand</b>	(14.1) Gehinderd door bedrijfsactiviteiten	R27: "Er wordt nog te weinig aan het externe employer brand gedaan vanwege de strikte regels."	4
	(14.2) Interne communicatie	R28: "Er zijn te veel verschillende tools binnen de organisatie, werknemers weten soms niet waar ze informatie kunnen terugvinden."	2
<b>(15) Interne bekendheid employer brand</b>	(15.1) Digitaal	R23: "Dit doen ze via intranet, daar communiceren ze heel veel over het employer brand."	8
<b>(16) Productimago</b>	(16.1) Impact op aantrekkelijkheid	R24: "De aantrekkelijkheid van een bedrijf wordt mee bepaald door het consumer brand. Als je voor een product/merk werkt waar je volledig achter staat is dat veel leuker."	7
	(16.2) Impact op persoon <sup>1</sup>	R27: "Het consumer brand was voor mij dan ook het grootste hekelpunt."	8

<sup>1</sup> Voor deze code is een uitgebreide analyse op persoonsniveau uitgevoerd, omwille van privacy redenen is deze analyse enkel beschikbaar op aanvraag.

Tabel 2. Coderingsschema intern perspectief

Interviewtopic	Code	Beschrijving <sup>1</sup>	Aantal
<b>(17) Interne employer brand</b>	(17.1) Persoonlijke ontwikkelingen	Veel mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen	2
	(17.2) Oprechtheid	Medewerkers vertellen hun eigen verhaal	2
<b>(18) Aandacht interne employer brand</b>	(18.1) HR-afdeling	HR-afdeling besteed veel aandacht aan employer brand.	2
	(18.2) Innovatie	Sessies werknemers die innovatie uitlegt	3
<b>(19) Merkambassadeurschap</b>	(19.1) Doelstelling	Merkambassadeurschap is zeker een doelstelling.	3
<b>(20) Externe employer brand</b>	(20.1) Innovatie	Werknemers kunnen deel uitmaken van innovatie.	2
	(20.2) Persoonlijke ontwikkeling	Veel mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen	1
	(20.3) Oprechtheid	Werknemers delen hun ervaringen	3
<b>(21) Aandacht externe employer brand</b>	(21.1) Beperkte communicatiekanalen	We kunnen niet zomaar reclame maken	3
<b>(22) Invloed productimago</b>	(22.2) Rekruteringsproces	Mensen willen vaak niet voor de tabaksindustrie werken.	3
<b>(23) Negatieve invloed minimaliseren</b>	(23.1) Aangepaste werwing en selectie	Mensen aanwerven die achter de organisatie staan.	1
	(23.2) Communicatie	Eerst werk voorstellen, dan pas soort bedrijf belichten	1
	(23.3) Verhaal brengen	Kans krijgen om ons eigen verhaal vertellen	3
<b>(24) Aantrekkelijkheid organisatie</b>	(24.1) Innovatie	Innovatie helpt ons aantrekkelijker te worden	3
	(24.2) Persoonlijke aanpak	Je bent geen nummer	2

<sup>1</sup> Omwille van privacy redenen zijn de citaten omgevormd tot een algemene beschrijving

Tabel 3. Coderingsschema organisatieperspectief