

CEES HARMSEN

Op **merk** elijke



De complete
psychologie
van personal
branding



Van leuk talent naar personal brand

Opmerkelijke ik

Voor Marissa en Iris en een beloftevolle toekomst

Opmerkelijke ik

Van leuk talent naar personal brand

Cees Harmsen



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2011 Cees Harmsen, Assen

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam
Bedenker titel: Joshua Tourrich (<http://twitter.com/easycraat>)
Vormgeving binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 837 1
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inleiding	7
Doorlezen of wegleggen?	10
1 Aftrap	13
1.1 Personal branding in relatie tot empowerment en persoonlijk leiderschap	13
1.2 Personal branding: het nieuwe grote thema	16
1.3 Zowel resultaat als proces	19
2 Accelereren	23
2.1 Positieve en negatieve psychologie	23
2.2 Motivatie	25
2.3 De vijf versnellingen van personal branding	28
2.4 Structuur van de komende hoofdstukken	32
3 Acceptatie	33
3.1 De eerste versnelling: acceptatie	33
3.2 Positieve psychologie: appreciative confidence	40
3.3 Mindset: als het moet gebeuren, hou ik op met zeuren	43
3.4 Psychologische capaciteit: hoop	47
3.5 Brandingboosters voor acceptatie	51
4 Ambitie	55
4.1 De tweede versnelling: ambitie	55
4.2 Positieve psychologie: het sterkteconcept	61
4.3 Mindset: haal ik eruit wat erin zit?	67
4.4 Psychologische capaciteit: optimisme	71

4.5	Brandingboosters voor ambitie	75
5	Authenticiteit	79
5.1	De derde versnelling: authenticiteit	79
5.2	Positieve psychologie: storytelling	88
5.3	Mindset: het is oké om jezelf te laten zien	93
5.4	Psychologische capaciteit: wijsheid	98
5.5	Brandingboosters voor authenticiteit	102
6	Attentie	107
6.1	De vierde versnelling: attentie	107
6.2	Positieve psychologie: impression management	121
6.3	Mindset: het draait allemaal om vertrouwen	128
6.4	Psychologische capaciteit: zelfdoeltreffendheid	135
6.5	Brandingboosters voor attentie	141
7	Autonomie	145
7.1	De vijfde versnelling: autonomie	145
7.2	Positieve psychologie: mindfulness	152
7.3	Mindset: moreel besef	155
7.4	Psychologische capaciteit: veerkracht	160
7.5	Brandingboosters voor autonomie	164
8	Avenir	167
	Literatuur	171
	Cees Harmsen (1957) & Dankwoord	176

Inleiding

Al jarenlang ben ik een bewonderaar en kritisch volger van het werk van auteur en managementgoeroe Tom Peters. Toen ik hem zes jaar geleden een mail stuurde naar aanleiding van een persoonlijke ontboezeming op zijn blog *Dispatches from the New World of Work* (www.tompeters.com), was hij zo vriendelijk om mij als dank een drietal boeken te sturen, waaronder *The Brand You 50. Or: Fifty Ways to Transform Yourself from an 'Employee' into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion!* Vanaf dat moment was mijn interesse in personal branding gewekt en hield ik mij meer en meer bezig met de vraag hoe professionals hun beste versie, hun eigen merk, op een authentieke en onderscheidende manier in de wereld kunnen zetten.

In Amerika was personal branding al doorgedrongen tot de managementregioenen en het grote legioen van adviseurs en zelfstandigen. Hier in Nederland verliep het gewenningsproces heel wat moeizamer. De algemene teneur tijdens presentaties en trainingen was afwachtend of licht negatief. Men vond het wat schreeuwerig overkomen om jezelf als 'merk' te positioneren op de arbeidsmarkt. Het was typisch Amerikaans om zo te handelen en niet echt passend bij onze nuchtere volksaard. Ook de noodzaak van personal branding voor het verkrijgen of behouden van interessante klussen en projecten, werd gebagatelliseerd. 'Natuurlijk, de wereld gaat de komende jaren in economisch en technologisch opzicht best wel veranderen,' zo was de strekking van de reacties, 'maar om nou te zeggen dat wie zich niet onderscheidt en profileert de boot zal missen ... dat gaat echt veel te ver.'

We zijn een paar jaar verder en bevinden ons in de nadagen van een taaie economische crisis. Uit het aantal boeken dat binnen het Nederlandse taalgebied over het onderwerp is verschenen en de aandacht die het krijgt op internet en in

de vakbladen, mag je concluderen dat personal branding inmiddels behoorlijk leeft. Daar is een aantal redenen voor.

Ten eerste sluit personal branding volledig aan bij de belevingseconomie, waarin alles draait om het bieden en ondergaan van memorabele ervaringen. Beleving staat daarbij niet voor het beleven van een activiteit met een bepaalde tijdsduur, zoals een avontuur beleven of een verjaardag beleven, maar voor een *state of mind*, een specifieke manier van zijn. Deze beleving bepaalt de psychologische waarde van je dienst of product en die wordt steeds belangrijker in een wereld waarin mensen op zoek zijn naar onderscheidende ervaringen die aansluiten bij hun zelfbeeld en hen bewust maken van wie ze zijn. Een dienstverlenende professional zal hierop moeten anticiperen en in staat moeten zijn om zijn doelgroep een unieke 'ervaring' te verkopen, door een authentiek verhaal te vertellen en door een attractieve visualisatie en vormgeving van zijn diensten of producten. Neem als voorbeeld een lector of hoogleraar aan een universiteit. Tot voor kort lag het accent in deze functie naast onderzoek op het overdragen van feitelijke kennis. Vandaag de dag liggen de verwachtingen beduidend hoger en moet hij zijn studenten ook deelgenoot maken van zijn verhaal, zijn passie en zijn ambities. Hij moet een beleving uitdragen waaraan zijn studenten hun eigen identiteit kunnen afleiden en waarnaar ze zichzelf kunnen vormen. Een ander voorbeeld is een politicus. Ook in deze functie heb je niet genoeg aan goede dossierkennis en inhoudelijke argumenten, maar wordt je succes bepaald door de vraag of je in staat bent een beleving te creëren die aansluit bij de identiteit van je doelgroep. Zo zijn er nog talloze voorbeelden te geven, want dit verhaal gaat feitelijk op voor iedere (kennis)professional. Werk bestaat niet langer uitsluitend uit het verrichten van een serie intellectuele handelingen; het moderne werk is eerder een schouwtoneel waarop de professional zijn eigen rol speelt.¹ Personal branding is de aangewezen weg om deze rol op een overtuigende, authentieke manier in te vullen.

De tweede reden om personal branding uiterst serieus te nemen, ligt veel verder weg, in de dynamiek, turbulentie en onvoorspelbaarheid van de lokale, nationale en mondiale arbeidsmarkt. Tal van ontwikkelingen zijn van grote invloed op werkzaamheden binnen organisaties. Neem bijvoorbeeld de IT-wereld: een aantal jaren geleden was outsourcing van activiteiten naar lagelonenlanden het devies, maar nu ontstaat er ook een omgekeerde beweging. Zo komen, aangelokt door een prettig investeringsklimaat, tal van Indiase IT-bedrijven naar Nederland met in hun kielzog duizenden Indiase kenniswerkers.² In andere kennissectoren doen zich soortgelijke ontwikkelingen voor. Iedereen die werkzaam is in een organisatie waar Engels de voertaal is of zou kunnen worden, krijgt ermee te maken. De dynamiek en mobiliteit op de arbeidsmarkt nemen alleen maar toe. In plaats af te wachten hoe dit verder zal verlopen, kunnen professionals en organisaties er beter proactief op inspelen

1 Pine & Gilmore (1999).

2 'Little India ligt in Amstelveen', *de Volkskrant*, 24 augustus 2010.

door hun sterke punten verder te ontwikkelen, waardoor ze hun concurrentiepositie verstevigen.

Tom Peters, de geestelijk vader van de personalbrandinggedachte, heeft er in zijn kenmerkende provocatieve proza veel over geschreven. Een citaat:

Onze bedrijfsorganisaties worden in de komende 25 jaar compleet opnieuw uitgevonden; hetzelfde geldt voor onze loopbaanpaden en carrières. Bestaande zekerheden gaan compleet overboord. De baangarantie zoals we die de afgelopen vier decennia hebben gekend, is voor eens en altijd afgelopen. Over en uit.³

Stevige woorden, maar kloppen ze ook? De signalen die ons via de media bereiken, zijn op z'n minst verwarrend en ambigu. Aan de ene kant zou er binnen afzienbare tijd een schreeuwend tekort ontstaan aan goedopgeleide kenniswerkers. Het valt dus wel mee met die verdwijnende baangarantie, denk je dan. Aan de andere kant blijkt uit Brits onderzoek dat veel academisch geschoolde kenniswerkers onder hun niveau werken en dat het aantal gewilde banen voorlopig veel kleiner blijft dan het aanbod van hooggekwalificeerde kandidaten.⁴ Dat is een heel ander verhaal en benadrukt juist weer de noodzaak om je als kennisprofessional onderscheidend te profileren.

Door deze wirwar van geluiden, signalen en trends lijkt het erop dat onzekerheid op sociaaleconomisch terrein de enige zekerheid is voor de komende jaren. Vastigheden en vanzelfsprekendheden komen onder druk te staan – niet alleen in het bedrijfsleven, maar ook bij de overheid en semioverheid. Overheden realiseren zich dat ze het niet redden als ze gewoon hun werk doen en afwachten wat er gaat gebeuren. Ze moeten heel gericht werken aan het beeld dat bedrijven en burgers zich van hen vormen.

Het verdwijnen van bestaande zekerheden is voor de meeste mensen lastig te accepteren en het leidt niet zelden tot apathisch en passief gedrag. Het lijkt iets dat ons overkomt, zonder dat we er als individu of organisatie veel invloed op kunnen uitoefenen. Deze denkwijze is wel begrijpelijk, maar weinig effectief. Je hebt als individu en organisatie wel degelijk speelruimte, maar je moet wel bereid zijn om die volledig en naar je beste vermogen te benutten. Een bekend gezegde kan daarbij helpen: 'De beste manier om de toekomst te voorspellen, is deze zelf te creëren.'⁵

Het is exact hier, bij het creëren, waar personal branding een uiterst zinvolle bijdrage kan leveren. Personal branding is een manier van denken en doen die je stimuleert om de verantwoordelijkheid voor je loopbaan en je professionele leven terug te eisen en het heft daadkrachtig in eigen hand te nemen. Het concept is bij uitstek geschikt om te werken aan de toekomst die je voor jezelf wenst. De

3 Peters (2003).

4 Brown & Hesketh (2004).

5 Volgens quoteworld.org komen deze woorden van Abraham Lincoln. De meeste bronnen schrijven dit citaat echter toe aan Alan Kay, een pionier in de computerwetenschap.

ideeën, inzichten en instrumenten in dit boek en de oefeningen in het bijbehorende werkboek op www.academicsservice.nl/opmerkelijkeik kunnen je daarbij helpen.

Als schrijver van dit boek vervul ik daarin natuurlijk ook een rol. Ik kan, volgens sommige goede vrienden en collega's, af en toe behoorlijk stellig zijn in mijn beweringen. Toch vraag ik je om mij niet te zien als een strenge dominee die vanaf de kansel de kennisprofessional overlaadt met geboden en verboden. Beschouw me liever als een behulpzame gids in het weidse landschap waarin je als kennisprofessional je weg moet vinden. Ik laat je onderweg dingen zien waar ik in geloof, die je verder kunnen brengen of die ik gewoon mooi vind. Het einddoel van de reis staat vast: jezelf als een authentieke, autonome personal brand kunnen positioneren. Wat je onderweg tegenkomt, hangt af van je eigen inbreng. Hoe meer oefeningen je doet, hoe meer je ontdekt.

Doorlezen of wegleggen?

Er zijn inmiddels behoorlijk wat artikelen en boeken over personal branding verschenen. Daar zitten, zoals altijd, goede en slechte bij. De slechte boeken verenigen het onderwerp tot het opblazen van jezelf door uiterlijk vertoon en verbale spierballerij. De goede boeken koppelen het onderwerp aan een zoektocht naar je professionele identiteit en de wens om op basis van de eigen waarden een zinvolle bijdrage te leveren aan de samenleving. Wat dit boek uniek maakt, is de sterke nadruk op de wetenschappelijke, psychologische kant van het verhaal en het proces waarlangs personal branding plaatsvindt.

Personal branding is niet de zoveelste hype in managementland. Integendeel, het is een ontwikkeling die aansluit bij de onderling verbonden wereld waarin mensen en organisaties met elkaar samenwerken en elkaar beconcurreren. Een wereld die om een wezenlijk andere denkwijze en andere vaardigheden vraagt. Dit boek biedt een venster op die wereld en nodigt je uit er volop aan deel te nemen.

Rest de vraag of het boek bij je past. Die vraag wil ik vanuit drie verschillende perspectieven beantwoorden: de kennisprofessional, de verleiding en de passie.

De kennisprofessional

Dit boek is geschreven voor kennisprofessionals die zich op een authentieke wijze willen profileren en voor managers en organisaties die hun medewerkers daarbij willen helpen. Om te weten of je tot deze doelgroep behoort, moet je weten wat een kennisprofessional is.

Robert Reich, minister van Arbeid in de eerste regering Clinton, omschrijft in zijn boek *The Work of Nations* (1991) het werk van kennisprofessionals als 'het creatief aanwenden van kennis en ervaring om problemen te identificeren, op te lossen en deze oplossing planmatig te implementeren'. De competenties *identificeren*, *oplossen* en *implementeren* definieert hij als volgt:

- *Probleemidentificatie* is het commerciële en klantgerichte aspect van de professie. Dit betekent dat je in staat bent om bij de opdrachtgever of doelgroep potentiële vraagstukken en mogelijkheden te zien en daar maatwerk voor te ontwikkelen. Woorden die hierbij passen, zijn: *inleven, onderzoeken, adviseren*.
- *Probleemoplossing* is het creatieve aspect van de professie. De kennis en vaardigheden waarover je beschikt om dingen en informatie op een unieke wijze met elkaar te verbinden. Woorden die hierbij passen, zijn: *bedenken, ontwerpen* en *creëren*.
- *Implementatie van de oplossing* is het pragmatische aspect van de professie. Dit is het verbindende element tussen identificatie en oplossing door middel van een strategisch plan. Woorden die hierbij passen zijn: *initiëren, afstemmen, onderhandelen* en *faciliteren*.

Ben jij op basis van deze omschrijving een kennisprofessional? Vermoedelijk wel. Misschien nog niet op alle drie de competentiegebieden, maar dat kan een kwestie van tijd en ervaring zijn.

In het klassieke plaatje start je bij een organisatie in een uitvoerende functie en ben je vooral met probleemoplossing bezig op basis van je parate kennis. Iets verder in je loopbaan, wanneer je meer met klanten te maken krijgt, komt daar probleemidentificatie bij. Nog iets verder in je ontwikkeling krijg je te maken met het leiden van projecten en komt er meer nadruk op de implementatie van de oplossing te liggen. Wanneer je als zelfstandig kennisprofessional werkt, zul je waarschijnlijk op alle drie de competentiegebieden actief zijn.

Laten we er gemakshalve maar even van uitgaan dat je tot de doelgroep behoort. Dan is het nu nog een kwestie van verleiding en passie om te besluiten of dit boek iets voor jou is.

De verleiding

Personal branding mag zich verheugen in een steeds groter wordende belangstelling. Dat is niet zo verwonderlijk, want de economische crisis van de afgelopen jaren heeft veel mensen doen inzien dat het steeds belangrijker wordt om jezelf op een authentieke en attractieve manier te leren 'verkopen'. We zijn er echter nog niet, want de term *personal branding* roept nog steeds weerstand op bij sommige mensen.

Er zijn mensen die bij voorbaat afhaken, omdat personal branding te Amerikaans overkomt, mensen die het onjuist vinden om jezelf pontificaal op de voorgrond te plaatsen, mensen die vinden dat anderen hen maar moeten nemen zoals ze zijn, mensen die denken dat het allemaal wel weer overwaait, mensen die geen zin hebben om anders te gaan denken over werkgelegenheid en ten slotte mensen die er geen zin in hebben omdat ze nergens zin in hebben.

Wanneer je tot een van deze groepen behoort (de laatste lijkt niet mogelijk, want dan zou je dit boek niet lezen) wil ik je verleiden om je open te stellen voor het gedachtegoed in dit boek. Lezen over personal branding is echter niet het

belangrijkste. Het nut van dit boek moet vooral blijken uit het feit dat je met de stof aan de slag gaat. Daarom vind je in elk hoofdstuk verwijzingen naar oefeningen die je helpen bij het *ontdekken* van je sterktes, het stapsgewijs *ontwikkelen* van je personal brand en het *ondernemen* van de juiste acties om jezelf als professional te positioneren.

Want dat is het belangrijkste doel van dit boek: jouw rol als professional zodanig versterken, dat je beter in staat bent om in te spelen op de vele veranderingen die zullen plaatsvinden op de arbeidsmarkt.

De passie

Ik geloof in personal branding. Ik geloof in mensen die het beste uit hun leven willen halen. Ik geloof in professionals die hun talenten op een eigen-wijze, authentieke manier willen benutten. Ik geloof in bedrijven die trots zijn op hun 'brand' en er alles aan doen om hun naam ethisch, sociaal en commercieel hoog te houden. Het maakt de wereld boeiend en kleurrijk wanneer mensen vanuit hun kracht, talenten en idealen handelen. Wanneer professionele trots en uitstraling de overhand krijgen boven valse bescheidenheid. Wanneer bedrijven en organisaties met mooie producten en goed ontworpen diensten het dagelijks leven in vele opzichten veraangenamen.

Ik geloof in dat soort dingen en daarom is mijn boodschap kort en krachtig: professionals, ga aan de slag met personal branding!

Dus ...

- wanneer je van mening bent dat werk het aangewezen middel is voor professionele zelfexpressie en persoonlijke voldoening;
- wanneer je meegaat met de gedachte dat succes in je werkomgeving sterk samenhangt met je wijze van profileren en presenteren;
- wanneer je graag wilt weten hoe je echt het verschil kunt maken in je werkveld;
- wanneer je serieus werk wilt maken van de tientallen oefeningen over de ontwikkeling van een authentieke en autonome personal brand;

nodig ik je uit om dit boek grondig door te nemen en er veel opmerkingen en aantekeningen in te maken.



Dit symbool verwijst naar oefeningen in het onlinewerkboek. Je kunt dit boek downloaden van www.academicsservice.nl/opmerkelijkeik. De unieke toegangscode die je daarvoor nodig hebt, is:

1

Aftrap

Dit eerste hoofdstuk plaatst personal branding in een kader en beschouwt het in relatie tot twee andere managementthema's: empowerment en persoonlijk leiderschap. Samen vormen deze drie thema's stappen op weg naar autonomie voor de professional. Personal branding past daarmee bij uitstek in deze tijd waarin mensen en organisaties meer dan ooit met elkaar verbonden zijn, met elkaar samenwerken en elkaar beconcurreren. Deze tijd vraagt om een andere denkwijze en andere vaardigheden. Personal branding is dan ook een psychologisch ontwikkelproces.

1.1 Personal branding in relatie tot empowerment en persoonlijk leiderschap

Personal branding heeft conceptueel raakvlakken met twee grote managementthema's die de afgelopen twintig jaar sterk bepalend zijn geweest voor de denkwijze over de effectiviteit van organisaties en professionals. Deze twee thema's zijn *empowerment* en *persoonlijk leiderschap*. Bij empowerment ligt het accent op sociale invloed, macht en bedrijfspolitieke strategieën. Bij persoonlijk leiderschap gaat het vooral om waarden en principes die de individuele en interpersoonlijke effectiviteit bevorderen.

Empowerment

Empowerment is een managementthema dat stamt uit de beginjaren van de bedrijfsopleidingen. Zoals de term al verraadt, gaat het bij empowerment over het geven van meer *power*: meer bevoegdheden en meer mogelijkheden aan werknemers. Over dit thema is veel geschreven in de psychologische literatuur en managementbladen. Ondanks deze aandacht in de vakbladen is empowerment nooit echt populair geweest onder managers. De reden hiervoor is hoogst-

waarschijnlijk dat veel managers bang waren dat empowerment zou verworden tot een verworven recht van werknemers. Het is vooral managementconsultant en auteur Peter Block geweest die deze onduidelijkheid over empowerment uit de wereld heeft geholpen. In zijn klassieker *The Empowered Manager* benadrukt hij dat empowerment in de eerste plaats een individuele keuze is van de werknemer. Er zijn in iedere organisatie condities en randvoorwaarden in de werkomgeving te vinden die mensen de kans bieden om vanuit empowerment te handelen. 'Ga dus niet lopen klagen als dingen binnen de organisatie anders lopen dan je had verwacht', is zijn devies, 'maar gebruik je invloed om dingen te veranderen.'¹ Het gaat primair om de vraag wat je zelf kunt doen om zin te geven aan je werk en je leven. De rol van management is gelegen in het faciliteren van dit proces door het ontwikkelen van een inspirerende, waardevolle visie op de toekomst, die het beste in alle betrokkenen naar boven haalt.

Psychologisch bewustzijn

In aanvulling op Block is het interessant om kennis te nemen van het gedachtegoed van de onderzoekers Thomas en Velthouse (1990), die meer nadruk leggen op de psychologische aspecten van empowerment. Zij zien empowerment in de eerste plaats als een staat van psychologisch bewustzijn die sterk kan bijdragen aan het versterken van de intrinsieke taakmotivatie. Deze staat van bewustzijn, dit 'gevoel' van empowerment, veronderstelt dan wel dat iemand hoog scoort op vier samenhangende dimensies:

1. *Betekenisgeving*: de mate waarin de invulling van de werkrol in overeenstemming is met de persoonlijke waarden en overtuigingen.
2. *Competentie*: de mate waarin het geloof in het eigen kunnen om een taak goed uit te voeren, aanwezig is.
3. *Impact*: de mate waarin mensen ervan overtuigd zijn dat ze als individu de resultaten van hun werk strategisch, administratief en operationeel kunnen beïnvloeden.
4. *Zelfbeschikking*: de mate waarin mensen hun acties onderschrijven vanuit persoonlijke reflectie en afgewogen keuzes.

Patriarchale zorgcultuur

Een belangrijke vraag is in welke mate mensen binnen hun werksituatie daadwerkelijk gebruikmaken van empowerment. Peter Block denkt dat ze dat te weinig doen en wijt dat aan de patriarchale zorgcultuur die in menig organisatie aanwezig is. Wanneer mensen geloven dat er altijd voor hen gezorgd wordt, gaat dit ten koste van hun gevoel van persoonlijke verantwoordelijkheid. Daardoor ontstaat afhankelijk 'werknemersgedrag' en verdwijnt de motivatie om verantwoordelijkheid te nemen voor het oplossen van vraagstukken in de werksituatie.²

¹ Block (1987).

² Veel mensen denken dat dit gedrag meer in overheidsorganisaties zichtbaar is dan in het

Dat is een gemiste kans. We moeten ons terdege beseffen dat werk het uitgelezen instrument is voor het realiseren van dromen, waarden en levenswensen. Daarom moeten we kenbaar maken wat voor soort organisatie we willen creëren en vervolgens consistent naar die ideeën handelen.³ Wanneer dat gebeurt, ontstaat er binnen de organisatie een ondernemersgeest en zullen alle betrokkenen zich verantwoordelijk voelen om een werkplek te maken waarin zij geloven.

Het is een mooi ideaal en er zijn verschillende voorbeelden van organisaties die erin zijn geslaagd om deze cultuur van empowerment te creëren. Meestal betreft het dan kleine of middelgrote organisaties in de zakelijke dienstverlening.⁴ Binnen grotere, meer hiërarchische organisaties is het lastiger, omdat het individu met meer regels en voorschriften heeft te maken. Het gevaar van afhankelijke passiviteit ligt daar eerder op de loer. Om Block (1987) nog maar eens te citeren: 'Wij hebben allen een kant die niet meer autonomie, keuzes of verantwoordelijkheid wil hebben. Wij willen dat er voor ons gezorgd wordt. Wij houden van het patriarchale contract.'

Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap raakte in opkomst toen empowerment een beetje naar de achtergrond verdween in opleidingen. Waar empowerment een sterke associatie heeft met de democratiseringsgolf van de jaren zeventig en tachtig, is persoonlijk leiderschap meer een product van de jaren negentig, een tijdperk waarin organisaties en individuen in sterke mate werden aangesproken op visie, missie, waarden en (persoonlijke) effectiviteit. Het bekendst in dit verband is het werk van Stephen Covey. Van zijn bestseller *The seven habits of highly effective people* (1989) zijn meer dan 15 miljoen exemplaren verkocht, in 38 verschillende talen. De basisgedachte in zijn boek is dat je in een snel veranderende wereld morele ankers nodig hebt en die verkrijgt je door je leven te sturen en te organiseren op basis van een aantal tijdloze, universele en duidelijke principes van effectief handelen.

Door deze principes volgtijdelijk toe te passen in je leven, maak je eerst de stap van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid en vervolgens van onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid.

Er zijn de afgelopen jaren talloze boeken over persoonlijk leiderschap verschenen. Zo zijn er alleen al bij Amazon een kleine 16.000 titels verkrijgbaar die gerelateerd zijn aan het onderwerp. De basisgedachte in al die boeken is dezelfde: elke vorm van leiderschap begint met leidinggeven aan jezelf. Persoonlijk leiderschap is in die zin eerder een attitude dan een vaardigheid. Het is een streven om vanuit een krachtige, zelfverzekerde houding doelgericht inhoud te

bedrijfsleven, maar dat is een misverstand. Het heeft alles te maken met 'institutionalisering' en kan optreden in grote, stabiele organisaties die in de beleving van de werknemer verplicht zijn om continue zekerheid en veiligheid te bieden.

3 Block (1987).

4 Zie voor een goed voorbeeld Law (1998).

geven aan je leven door het permanent cultiveren van je talenten en kwaliteiten. Het is een verplichting die je aangaat met jezelf om dat te bereiken wat jij beschouwt als het ultieme doel van je leven.⁵

Persoonlijk leiderschap komt van binnenuit

Persoonlijk leiderschap vereist een flinke mate van reflectie, constructief navelstaren en zelfkennis. Deze vorm van leiderschap komt per definitie van binnenuit en kan nooit van buitenaf worden opgelegd. Het zijn je eigen visie, waarden en principes die richting geven aan je gedrag.

Veel mensen hebben de ambitie om zelf richting en vorm te geven aan hun eigen leven, maar er zijn beduidend minder mensen die dit daadwerkelijk doen. Het is ook moeilijker dan je denkt. Iedereen kan het leren, maar het vereist wel de bereidheid tot zelfreflectie, de wil om consistent te handelen vanuit heldere waarden en principes en de discipline om de beschikbare tijd doelgericht te organiseren op basis van duidelijke prioriteiten.

Met name dit laatste is belangrijk. Het stellen van duidelijke prioriteiten is essentieel voor het behalen van je persoonlijke en professionele doelstellingen. Dat blijkt overduidelijk uit evaluatieonderzoek naar de effectiviteit van trainingen in persoonlijk leiderschap. Dit onderzoek evalueert in welke mate het de deelnemers is gelukt om in de zes maanden na afloop van de training hun persoonlijke en professionele doelstellingen te realiseren, en uit de antwoorden blijkt dat het dagelijks werken met een heldere prioriteitenmatrix doorslaggevend is.⁶ Dit is in overeenstemming met de belangrijkste les die je in alle boeken, workshops en seminars over persoonlijk leiderschap tegenkomt: succesvolle mensen werken proactief en georganiseerd aan het realiseren van hun doelstellingen en zijn daarom beter in staat om de omgeving naar hun hand te zetten. Minder succesvolle mensen – mensen die niet weten wat ze willen of niet bereiken wat ze wensen – handelen veelal reactief en hebben juist daarom veel vaker het gevoel geleefd te worden door hun omgeving. Moraal van het verhaal: geef proactief invulling aan je leven.

1.2 Personal branding: het nieuwe grote thema

Personal branding heeft raakvlakken met zowel empowerment als persoonlijk leiderschap. Het staat als managementfenomeen nog in de kinderschoenen, maar er zijn veel redenen aan te voeren waarom het alle potentie heeft om uit te groeien tot het grote thema voor de komende jaren.

Een van die redenen is het ontstaan van een fundamenteel andere denk-

⁵ Deze omschrijving is deels gebaseerd op Ramsey, Schaetti & Watanabe (2008).

⁶ Evaluatieonderzoek van trainingsbureau Novitijd onder deelnemers aan trainingen persoonlijk leiderschap laat zien dat de circa 60% van hen die zes maanden na afloop nog bewust bezig is met het dagelijks stellen van prioriteiten, meer voortgang boekt bij het realiseren van persoonlijke en professionele doelstellingen.

wijze over kennis en kapitaal. Kennisintensieve bedrijven die streven naar excellentie en competitief voordeel op de lange termijn, moeten anders leren denken over ondernemen en kapitaalopbouw. Ondernemen heeft van oudsher te maken met waardecreatie door het verhogen van de productiviteit en het realiseren van nieuwe omzetten. Een deel van de winst wordt vervolgens geïnvesteerd in traditionele kapitaalgoederen als gebouwen, machines en technologie, waardoor weer meer omzet kan worden gegenereerd. Zo heeft het altijd gewerkt, maar daar is nu verandering in gekomen. De succescriteria in de kennis- en belevingseconomie zijn van een andere orde dan de succescriteria ten tijde van de productie-economie. Traditionele kapitaalgoederen als gebouwen, machines en technologie hebben weliswaar nog hun boekwaarde, maar vertegenwoordigen een zeer beperkte marktwaarde. De klassieke productiviteitsgedachte – een concrete input in geld, mensen en kapitaalgoederen leidt tot een meetbare output in omzet en winst – is veel minder goed toepasbaar in een kennis- en belevingswereld.

Nieuwe kapitaalgoederen

De nieuwe kapitaalgoederen in de kennis- en belevingseconomie zijn van menselijke aard: goedopgeleide professionals die zich met hun kennis en ervaring onderscheiden. Dit is dan ook de reden waarom steeds meer bedrijven ervoor kiezen om de klassieke kapitaalgoederen te outsourcen en de vrijgekomen gelden te benutten om te investeren in het beschikbare menselijke potentieel. Neem als voorbeeld een voetbalclub die zijn stadion en velden verkoopt en de vrijgekomen gelden gebruikt om goede spelers aan te trekken en een aansprekende jeugdopleiding te starten, een luchtvaartmaatschappij die onderhoudstaken uitbesteedt om het vrijgekomen geld te investeren in het continu verbeteren van de servicegerichtheid van het personeel, of een productieorganisatie die alle activiteiten uitbesteedt die niet tot de kerncompetenties en het leervermogen van het bedrijf behoren.

Het doel van deze investeringen is steeds hetzelfde: concurrentievoordeel verwerven door het versterken van niet-uitwisselbare, unieke kenmerken en het leveren van toegevoegde psychologische waarde. Opleiden is daarvoor het aangewezen instrument. Het leert mensen kerncompetenties te gebruiken die model staan voor de identiteit van de organisatie en die de winstgevendheid van de organisatie op de lange termijn kunnen garanderen.

Een ander speelveld

Naast de onstuitbare opkomst van de belevingseconomie en de vraag naar menselijk kapitaal zijn er ook enkele sociaaleconomische trends die personal branding noodzakelijk maken. Een daarvan is het feit dat het speelveld van de kennisprofessional aan alle kanten uitdijt tot een competitieve mondiale marktplaats, waarop de concurrentie voor de interessante banen groter en groter wordt. Natuurlijk, er ontstaan grote aantallen vacatures op de arbeidsmarkt doordat de babyboomgeneratie zo langzaam met pensioen gaat. Toch is het

een illusie te denken dat de interessante banen straks voor het oprapen liggen. Integendeel: uit recent Brits onderzoek van Brown en Hesketh blijkt dat 40% van de afgestudeerden terechtkomt in een baan onder zijn niveau en dat het aantal mensen met een universitaire opleiding veel sneller stijgt dan het aantal banen op dat niveau.⁷

Daarnaast stijgt het aanbod van hoogopgeleide professionals uit de BRIC-landen, die hun diensten overal ter wereld aanbieden. Voor professionals die werkzaam zijn bij grote internationale organisaties, is dit al realiteit. Nog niet zo lang geleden was je voor een interessante managementfunctie in competitie met een aantal collega's uit je regio, tegenwoordig concurreer je met professionals van over de hele wereld.⁸

Sommige vormen van kenniswerk verdwijnen

Niet alleen blijft het aanbod van interessant kenniswerk achter bij de vraag, zoals blijkt uit het onderzoek Brown en Hesketh, daarnaast verdwijnt ook veel bestaand kenniswerk door de vloedgolf aan grote technologische veranderingen die de kantoorwereld de komende jaren zal overspoelen. De zogeheten *sixth sense technology* en *ambient intelligence* zijn daar verbluffende voorbeelden van.

Sixth sense technology is goedkope software (circa 350 euro) die het mogelijk maakt om altijd en overal actuele informatie op te vragen over mensen, diensten en producten.⁹ *Ambient intelligence* gaat nog een stap verder. In de nabije toekomst zullen we wonen en werken in omgevingen die reageren op onze aanwezigheid en die zich aanpassen aan onze behoeften. De informatietechnologie zal steeds verder doordringen in onze omgeving en ons leven. Er ontstaat een intelligente omgeving, waarin allerlei sensoren gegevens over mensen en objecten verzamelen en daar acties op afstemmen. De wereld om ons heen wordt één grote informatie-interface. Voorbeelden zijn een koelkast die melk bestelt als die bijna op is, of een beveiligingspoortje bij de entree van de winkel, dat detecteert dat het overhemd van de bezoeker twee jaar oud is en hem vervolgens naar de aanbieding op de tweede etage verwijst.¹⁰

Dit zal ongetwijfeld gevolgen hebben voor veel bestaande werkzaamheden. Voor werkactiviteiten die primair een beroep doen op parate kennis, het verstrekken van informatie of het verrichten van mechanische handelingen, zijn de dagen zo langzamerhand geteld. Voor een beloftevolle toekomst moet je werk kiezen waarin de persoonlijke component en de creativiteit van je brein

7 Brown & Hesketh (2004).

8 Neem als voorbeeld Shell, waar eind 2009 circa 15.000 werknemers opnieuw op hun eigen baan of op andere banen binnen Shell moesten solliciteren. Ze concurreerden niet alleen met hun Nederlandse collega's, maar met Shellmensen van over de hele wereld.

9 Voorbeelden hiervan zijn te zien op YouTube; de presentatie van Pattie Maes op het TED-congres van februari 2009.

10 Bron: IOP bulletin van Senter Novem, maart 2007.

van belang zijn. Want dat zijn precies de dingen die een computer (nog?) niet kan.

Jezelf profileren en verkopen

De genoemde ontwikkelingen en trends maken duidelijk dat het de komende jaren steeds belangrijker wordt jezelf onderscheidend te presenteren en professioneel te 'verkopen'. Personal branding biedt daartoe de middelen en bouwt daarbij voort op zowel empowerment als persoonlijk leiderschap. Van empowerment komt de gedachte dat je zelf het voortouw moet nemen bij het realiseren van de toekomst zoals je die wenst en dat je altijd in lijn met je persoonlijke visie moet handelen. Van persoonlijk leiderschap komt de gedachte dat je dit proces van personal branding goed moeten sturen door het stellen van de juiste prioriteiten en het maken van waardevolle win-winkeuzes.

Wat personal branding toevoegt en belangrijk maakt, is het commerciële aspect van je loopbaan: de omgeving waarin je functioneert, het segment van de arbeidsmarkt waarop je actief bent en de klanten die je bedient. Waar empowerment veel heeft betekend voor het ontplooiën en verstevigen van je persoonlijke autonomie en persoonlijk leiderschap voor waardevolle zelfsturing, is de betekenis van personal branding in de eerste plaats gelegen in het verkopen van jezelf door het vertellen van een gepassioneerd, authentiek verhaal. Personal branding sluit ook goed aan bij de moderne belevingseconomie, waarin persoonlijke, emotionele en visuele componenten samenkomen. Tijdens de hoogtijdagen van de industriële samenleving konden organisaties die de beschikking hadden over kapitaalgoederen, succesvolle resultaten boeken. In de belevingseconomie gaat dat verhaal maar ten dele op, want bij het creëren van een beleving zijn het voornamelijk de *mensen* die het verschil maken tussen een goede en een slechte ervaring. Mensen met hun verhaal, hun emoties en hun uitstraling. Mensen die inzien hoe belangrijk het is om zichzelf als een persoonlijk merk te positioneren, in lijn met de merkbeleving die de klant heeft van de organisatie waar ze werken. Mensen die er plezier in scheppen bewust en zichtbaar gebruik te maken van hun onderscheidende talenten en kwaliteiten.

1.3 Zowel resultaat als proces

Een belangrijk uitgangspunt van dit boek is dat personal branding zowel een professioneel resultaat als een psychologisch ontwikkelproces omvat. Om met het resultaat te beginnen:

Je bent een personal brand wanneer je een duidelijke meerwaarde creëert voor je organisatie, omgeving en opdrachtportefeuille, door zichtbaar en strategisch gebruik te maken van je authentieke kenmerken: je persoonlijkheid, je talenten, je bijzondere prestaties, je verhalen en je levenservaring. De impact van je personal brand kun je afmeten aan de vraag hoe vaak je binnen jouw vakgebied gevraagd wordt voor de dingen waarvoor je gevraagd wilt worden.

Wanneer ik een presentatie geef, vraag ik mijn publiek altijd naar voorbeelden van personal brands. Er vormt zich dan al snel een rijtje met bekende namen uit de sportwereld, showbizz, politiek en economie: Johan Cruijff, Linda de Mol, Jort Kelder, Jack Nicholson, Oprah Winfrey, Barack Obama, Bill Gates, Nelson Mandela en ga zo nog maar even door. Van sommige personal brands is zelfs het noemen van de voornaam al voldoende: Oprah, Johan, Linda, Jort, Matthijs, Youp.

Personal branding impliceert echter geen beroemdheid of bekendheid bij een groot publiek. Het kan ook op een veel bescheidener schaal. De essentie is dat je duidelijk maakt voor je doelgroep van collega's, opdrachtgevers en externen wie je bent, waar je voor staat, wat je doet en welke unieke waarde je toevoegt aan de situatie van de ander. Zo beschouwd kan iedere professional – in loondienst of als zelfstandig ondernemer – zich gaan profileren als een 'kwaliteitsmerk', oftewel een personal brand.

Psychologisch ontwikkelproces

Naast de resultaatkant van personal branding is er ook sprake van een psychologisch ontwikkelproces. Vergelijk het met de branding van een kwaliteitsmerk, zoals Apple, Albert Heijn, BMW, de Bijenkorf enzovoort. Dit proces verloopt stapsgewijs en vergt de nodige tijd, omdat een kwaliteitsmerk vertrouwen moet opbouwen bij zijn doelgroep. Wanneer dit succesvol verloopt, resulteert dit in een sterke, autonome marktpositie. Kwaliteitsmerken gebruiken deze positie om een bepaalde mate van macht en invloed uit te oefenen, waarmee zij mensen aan zich weten te binden. Wat geldt voor de branding van een kwaliteitsmerk, geldt ook voor personal branding. Het is een proces van vertrouwen opbouwen, wat bij een succesvol verloop resulteert in een sterke, autonome marktpositie. Dit laatste aspect, autonomie, ontbreekt in de meeste omschrijvingen van personal branding en dat is een gemis. Personal branding krijgt veel meer diepgang wanneer het als een psychologisch ontwikkelproces in de richting van autonomie wordt gezien. Daarmee doe je het concept ook recht, want personal branding heeft veel meer om het lijf dan een commerciële manier van presenteren en profileren. Het is eerder een vorm van psychologisch kapitaal, dat je langzaam opbouwt en voortdurend met je meeneemt in de verschillende stappen van je loopbaan. Het is een keuze om jezelf, met al je kennis, vaardigheden en psychologische kwaliteiten, als een autonome professional te positioneren.

Je sterkste versie presenteren

Er bestaat een oud Indiaans verhaal dat ik graag doorvertel, omdat het prachtig weergeeft wat de essentie van personal branding is. Het gaat als volgt:

De schepper verzamelde alle creaties en zei: 'Ik wil iets verstoppert voor de mensen totdat ze er klaar voor zijn. Het is de realisatie dat zij hun eigen realiteit creëren.' De adelaar zei: 'Geef het aan mij, ik breng het naar de maan.' De schepper zei: 'Nee, er komt een dag dat ze daar komen en het dan zullen vinden.' De zalm zei: 'Ik zal het

naar de bodem van de oceaan brengen.’ De schepper zei: ‘Nee, ook daar zullen zij heen gaan.’ De buffel zei: ‘Ik zal het begraven op de wijde vlaktes.’ De schepper zei: ‘Ze zullen de huid van de aarde opensnijden en het zelfs daar vinden.’ Grootmoeder Mol, die in de schoot van Moeder Aarde leeft en geen fysieke maar spirituele ogen heeft zei: ‘Stop het in henzelf, daar zullen ze nooit zoeken!’ En de schepper zei: ‘Gedaan!’¹¹

Dit mooie verhaal sluit aan bij de gedachte dat personal branding een psychologisch proces is, gegrondvest op het besef van zelfrealisatie. Het is een uitgesproken keuze om je sterkste versie te ontwikkelen. Je besluit om een positieve denkwijze over jezelf, je talenten en je prestaties te hanteren en op basis daarvan creëer je de loopbaan van je mogelijkheden.

Wanneer je personal branding ziet als middel om acute loopbaanvraagstukken op te lossen, mis je de essentie. Want het is geen verzameling snelle tips en trucs voor het verbeteren van je zelfpresentatie, maar een langetermijnfilosofie over succesvol presteren op basis van je uniciteit en authenticiteit.

11 Bron: www.positievegedachten.nl.

Accellereren

Dit tweede hoofdstuk gaat dieper in op de psychologie van personal branding. Het denken in mogelijkheden en sterktes staat centraal; de leidende gedachte is dat je beter daar tijd aan kunt besteden dan aan zwaktes en beperkingen. Je maakt daarom kennis met een aantal principes uit de positieve psychologie en de noodzaak van het opbouwen van psychologisch kapitaal. Daarna komt de vraag aan de orde wat je moet doen om jezelf als personal brand te manifesteren. Dat heeft alles te maken met motivatie. Het hoofdstuk eindigt met een stappenmodel van personal branding.

2.1 Positieve en negatieve psychologie

Een aantrekkelijk aspect van personal branding is dat het volledig aansluit bij de positieve stroming die de laatste jaren de boventoon voert in de psychologie. Dat is een nieuw fenomeen, want de psychologie houdt zich van oudsher vooral bezig met zwakheden en tekortkomingen. Er is lang gekeken naar wat er allemaal misgaat met de mens: angsten, depressies, verslavingen, blokkades, verstoringen en al die andere zaken die ons leven zo heerlijk kunnen vergallen. Blijkbaar is er een tendens om vooral het negatieve te bestuderen.

Zo schreven wetenschappers de afgelopen veertig jaar 17.000 artikelen over machteloosheid, 151.000 over angst en 400.000 over depressie.¹ Dat heeft ongetwijfeld veel bruikbare kennis opgeleverd op die gebieden, maar wat het zeker niet heeft opgeleverd, is kennis over geluk, plezier en passie. Het bestuderen van depressie leert je namelijk niets over menselijk geluk. Het is een wijdverbreid misverstand te denken dat we iets weten van een verschijnsel door het tegen-

¹ Lezing van UT-hoogleraar Toegepaste communicatiewetenschap Erwin Seydel, Lowlands University, 2008.

overgestelde te bestuderen. Neem als voorbeeld gierig en gul. Door te bestuderen wat iemand gierig maakt, leer je echt niet wat iemand gul maakt. Want het tegenovergestelde van gierig is niet-gierig en dat is wezenlijk anders dan gul.

Om te weten hoe je geluk en welbevinden kunt bevorderen, moet je het dus bestuderen. Dat gebeurt ook wel, maar de cijfers – 7000 artikelen over vreugde, 8000 over geluk en 30.000 over levensvervulling – zijn magertjes in vergelijking met de eerdergenoemde cijfers. De ratio is maar liefst één op elf tussen de positieve en de negatieve psychologie!

In dit boek krijgt de positieve psychologie echter ruim baan. Het bespreekt in elk hoofdstuk een specifiek thema en verwijst regelmatig naar het concept *psychologisch kapitaal*.

Psychologisch kapitaal

Bij het woord *kapitaal* denken we al gauw in termen van middelen en goederen. Die gedachte is echter achterhaald. Waar het om draait in de huidige bedrijfswereld, is investering in het menselijk kapitaal van een organisatie. In een bedrijfswereld met supersnelle veranderingen en een hoge mate van onvoorspelbaarheid moeten mensen over de juiste kenniscompetenties beschikken en daarnaast psychisch in staat zijn om hun talenten en kwaliteiten succesvol te benutten.

Het concept *psychologisch kapitaal* van de managementprofessoren Luthans, Youssef en Avolio (2007) sluit hierbij aan. Zij pleiten ervoor om naast het opbouwen van menselijk kapitaal (wat je weet en kunt: kennis, vaardigheden, ervaring) en sociaal kapitaal (wie je kent: relaties, netwerk, vrienden) ook stevig te investeren in de opbouw van psychologisch kapitaal (wat je beheerst: de mentale vermogens om je talenten optimaal te benutten).

Praktisch betekent het opbouwen van psychologisch kapitaal dat je uitzoekt wie je nu bent en wie je kunt worden door het ontwikkelen van vijf beproefde psychische capaciteiten: optimisme, hoop, wijsheid, mentale veerkracht en zelfwerkzaamheid. Door hier doelgericht aan te werken, maak je op de lange termijn het cruciale verschil in je loopbaan tussen succes en voldoening enerzijds en voortkabbellende middelmatigheid anderzijds.

Wetenschappelijke basis

Wat het werk van Luthans, Youssef en Avolio met name interessant maakt, is het fundament van wetenschappelijk onderzoek. Zij stellen terecht dat de managementboekenmarkt is vergeven van de zelfhulp literatuur waaraan elke wetenschappelijke onderbouwing onderbreekt. Veel populaire boeken zijn grotendeels gebaseerd op eigen denkbeelden en ervaringen van de auteur, hier en daar aangevuld met wat beperkte casuïstiek. Ze lezen lekker vlot weg en geven ook inspiratie, maar schieten tekort in de toegepaste waarde, omdat het ontbreekt aan wetenschappelijke methodiek.

De vijf psychische, mentale capaciteiten die deel uitmaken van het concept *psychologisch kapitaal* – optimisme, hoop, wijsheid, mentale veerkracht

en zelfwerkzaamheid – zijn daarentegen wel uitvoerig onderzocht en dragen aantoonbaar bij aan het succes van professionals en organisaties. Wat het concept ook zeer aantrekkelijk maakt, is de link met de positieve psychologie en de gedachtegang dat deze capaciteiten aan te leren zijn. Om het in vaktermen te gieten: ze zijn *state-like* in plaats van *trait-like*. Dit betekent dat het geen aangeboren persoonskenmerken (*traits*) zijn waar je wel of niet over beschikt en waar je het dus maar mee moet doen. Integendeel, het zijn capaciteiten die je kunt ontwikkelen door het trainen van specifiek gedrag en het versterken van je bewustzijn van je eigen functioneren.

2.2 Motivatie

Positieve psychologie en psychologisch kapitaal zijn uitstekende vertrekpunten bij personal branding. Daarnaast heb je uiteraard ook motivatie nodig om te starten. Motiveren betekent letterlijk ‘in beweging komen’ en dat kan op verschillende manieren. Het is goed om daar voor jezelf enige duidelijkheid in te scheppen, omdat je dan beter in staat bent om je gedrag doelgericht te sturen.

De zelfbeschikkingstheorie van Ryan en Deci (2000) geeft een goed overzicht van de verschillende motivatiebronnen die ons gedrag sturen. Zij onderscheiden verschillende typen motivatie die te plaatsen zijn op een lijn van extrinsiek (van buitenaf) naar intrinsiek (van binnenuit). Het ene uiterste is gecontroleerde extrinsieke motivatie, waarbij druk en verplichting van buitenaf je gedrag sturen. Het andere uiterste is zelfgekozen intrinsieke motivatie, waarbij het plezier en de interesse in de activiteit als dusdanig je gedrag sturen. Een korte beschrijving van de verschillende vormen van motivatie geeft inzicht in wat jouw motieven kunnen zijn om aan personal branding te doen:

1. *Demotivatie*

Geen motivatie dus. Hier zijn we snel mee klaar.

2. *Dwang van buitenaf*

Het ‘mot’ gebeuren, of je het nou leuk vindt of niet. De inzet is hoog en helder: een gewenste beloning verkrijgen of een ongewenste situatie vermijden. Neem als voorbeeld de verplichting die een organisatie haar werknemers oplegt om binnen een termijn van vier jaar opnieuw op hun eigen functie te solliciteren. De gewenste beloning is het behoud van werk, de te vermijden situatie is het verlies van werk. Dus je besluit om je bestaande cv maar weer eens op te poetsen en gaat achter de computer zitten om een sollicitatiebrief te schrijven.

3. *Morele druk en verplichting*

Hier gaat het niet zozeer om dwang, maar meer om het willen voldoen aan de verwachtingen van anderen. Wanneer er van je verwacht wordt dat je aan branding doet, doe je dat dus ook. Je wilt graag goed overkomen op anderen en vermijden dat anderen kritiek op je kunnen hebben. Een voorbeeld is een bedrijfstraining waar de branding van de afdeling en je eigen branding aan

de orde komen. Het hoeft van jou misschien niet zo nodig, maar uit een gevoel van solidariteit en plichtsbesef doe je toch maar mee.

4. *Autonoom*

Hier komt het aan op je eigen keus. Je kunt je volledig achter het nut van personal branding scharen. Gezien de snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vind je het persoonlijk zinvol en nuttig om een onderwerp als personal branding aan te pakken. Dit betekent dat je autonoom en zelfstandig invulling geeft aan het gewenste gedrag, zonder dat daar controle van anderen (je leidinggevende bijvoorbeeld) voor nodig is.

5. *Plezier en uitdaging*

De motivatie in deze fase komt puur en alleen van binnenuit. Het zijn het plezier, de uitdaging en de interesse in personal branding die richting geven aan je gedrag. Daarnaast sluit deze vorm van motivatie volledig aan op de drie menselijke basisbehoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid.

Nou, zeg het maar. Wat is de reden waarom jij op dit moment met dit boek in je handen zit? Verplicht leesvoer? Cadeautje van een vriend, die vindt dat het echt een boek voor jou is? Omdat iedereen op de afdeling het leest? Heb je het gekocht omdat je er wel het nut van inziet? Vindt je het een leuk onderwerp en lees je graag boeken die je helpen om het beste uit jezelf te halen? Redenen te over!

En de juiste motivatie is ...

De vraag wat de juiste motivatie is, is natuurlijk onzinnig, want er is niet één juiste motivatie. Er is wel een verschil in beweegredenen. Bij de varianten 2 en 3 is er externe druk voor nodig om je aan het werk te krijgen. Wanneer die externe druk wegvalt, is de motivatie ook weg en stop je er waarschijnlijk mee. Bij variant 4 is de motivatie meer zakelijk en professioneel. Je ziet er het nut van in en dus doe je het. Bij variant 5 komt het plezier om de hoek kijken. Dit is de enige vorm van motivatie die volledig van binnenuit komt en daarom intrinsiek is in motivatietermen. De andere varianten komen van buitenaf en zijn extrinsiek. Twee voorbeelden van extrinsieke motivatie voor personal branding zijn toenevende concurrentie en permanente verandering.

Toenemende concurrentie

Bij toenemende concurrentie kun je denken aan buitenlandse mededinging, periodiek moeten solliciteren op je eigen baan, druk van onderaf van jongere collega's of het afslanken van werkzaamheden binnen de organisatie. Om volwaardig mee te kunnen spelen in dit soort situaties, is het meer dan noodzakelijk om aan je eigen personal branding te werken. Hier zit echter wel een flinke adder onder het gras. Wanneer je wacht tot het noodzakelijk is, ben je domweg te laat. Personal branding is een groeiproces; je bent niet van de ene op de andere dag een personal brand. Dus wanneer de druk van de omgeving toeneemt,

kun je er maar beter staan. Het alternatief is namelijk afwachten hoe de organisatiegoden over je gaan beslissen. En dat wil je niet ...

Permanente verandering

De organisatieomgeving verandert snel en het is goed om daarop te anticiperen. Door een aantal mogelijke scenario's uit te werken, een goede inventarisatie te maken van je sterktes en kwaliteiten en jezelf stevig te presenteren, zet je de toekomst veel meer naar je eigen hand. Hier zit ook addertje onder het gras, maar het is minder groot. Het heeft te maken met tijdmanagement. De menselijke soort heeft een vervelende evolutionaire eigenschap: de fixatie op urgentie. Wij rennen ons rot en nemen stelselmatig veel te weinig tijd om na te denken over zaken die wel belangrijk zijn, maar niet urgent.² Daarmee verdwijnen deze belangrijke, maar niet-urgente zaken uit het zicht, totdat ze ons ineens vol in de rug aanvallen en we struikelen in onze haast om te redden wat er nog te redden valt. Daar is echter een oplossing voor te bedenken: zorg ervoor dat je regelmatig tijd inruimt om over je werkaanbod en je loopbaan na te denken. Niet ergens in een verloren halfuurtje, maar elke week een vol uur voor uittrekken! Dan maak je serieus werk van je personal branding.

Het spel of de knikkers

Het is een denkfout dat intrinsieke motivatie beter zou zijn dan extrinsieke motivatie. Daar gaat het niet om. Het zijn louter verschillende manieren van 'in beweging komen'. Je hebt het spel en je hebt de knikkers. Sommige mensen gaan helemaal op in het spel dat ze spelen. Bij hen staat het doen, het proces centraal en is het resultaat ondergeschikt aan het plezier. Een coach of topsporter die roept dat meedoen aan de Olympische Spelen belangrijker is dan winnen, is daar een voorbeeld van. Andere mensen hebben meer oog voor het resultaat en de knikkers die met het spel te verdienen zijn. Een voorbeeld daarvan is een coach of topsporter die alleen voor goud gaat en daar alles en iedereen aan ondergeschikt maakt.

Bij de meeste mensen is er sprake van een mix van motivationele factoren. Sommige komen van binnenuit (plezier, uitdaging, groei, passie) en sommige van buitenaf (noodzaak, druk, erkenning, status, geld). Welke vorm van motivatie de boventoon voert, is afhankelijk van een aantal kenmerken in de situatie. Daarbij gaat het niet alleen om invloeden als verleiding, sociale druk, dwang of het gevoel van verplichting, maar vooral om de vraag hoeveel ruimte er is voor het invullen van je natuurlijke behoeften.

Drie aangeboren behoeften

Uit onderzoek van Ryan en Deci (2008) blijkt dat mensen streven naar het bevredigen van drie natuurlijke, aangeboren behoeften:

2 Zie voor meer informatie Harmsen (2006).

- *autonomie*: het gevoel dat je in alle vrijheid de initiatiefnemer bent van je eigen gedrag;
- *competentie*: het gevoel dat je iets kunt presteren en controle kunt uitoefenen over de effectiviteit van je gedrag;
- *verbondenheid*: het gevoel dat je betekenisvolle relaties met anderen kunt opbouwen en uitbreiden.

Alleen wanneer een omgeving of situatie de mogelijkheid biedt om deze drie basisbehoeften gelijktijdig te vervullen, ontstaat ruimte voor intrinsiek gemotiveerd gedrag. Dit betekent dat je alleen dan in staat bent om optimaal gebruik te maken van je sterktes en je daar heel goed bij te voelen. In hoofdstuk 4 lees je hier meer over, bij de bespreking van de sterktebenadering.

Personal branding past uitstekend bij de zelfbeschikkingstheorie van Ryan en Deci. Door aan je personal branding te werken, speel je in op alle drie de basisbehoeften: je vergroot je competentie door te werken aan de uitbouw van een of meer talenten en sterktes, je gaat een hechte verbondenheid aan met je doelgroep en je streeft naar autonomie in je denken en handelen. Kan het nog mooier?

Personal branding zou in principe dan ook de sterke motivatie moeten oproepen om er onmiddellijk mee aan de slag te gaan. In de volgende paragraaf maak je een start met dat leerproces. Je vindt hier een fasemodel dat je stapsgewijs meevoert in je ontwikkeling naar een autonome personal brand.

2.3 De vijf versnellingen van personal branding

Bij een succesvolle personal branding verandert je professionele rol langzaam maar zeker en komen er stapsgewijs verschillende thema's aan de orde die te maken hebben met jouw interne en externe positionering. Dit proces bestaat uit een aantal fasen die je in een specifieke volgorde doorloopt om maximaal effect te behalen. Je kunt deze fasen vergelijken met de versnellingen van een handgeschakelde auto. Wanneer je optrekt vanuit de vijfde versnelling, slaat de motor gegarandeerd af. Zo kun je ook de vijfde fase van personal branding pas gebruiken wanneer je de andere fasen hebt gehad en de vaart er lekker inzit. Zo niet, dan loop je het risico dat je vervalt in een oppervlakkige vorm van zelfpresentatie.

De weergave van de verschillende fasen in dat proces is losjes gebaseerd op een klassiek model uit de groepsdynamica van Jack Gibb (1964). Dit model beschrijft de verschillende fasen in de professionele ontwikkeling van een groep aan de hand van specifieke 'zorgen' (*concerns*) die tijdens het proces naar voren komen. Elke zorg moet worden aangepakt en opgelost, anders komt het groepsproces tot stilstand en blijft de groep steken in zijn ontwikkeling. Vertaald naar personal branding betekent deze stilstand dat het niet lukt om jezelf als een personal brand binnen je doelgroep te positioneren.

De keuze van een groepsdynamisch model voor het beschrijven een individueel fenomeen als personal branding kan verrassend overkomen, maar teamdynamica en personal branding zijn aan elkaar verwant. In beide gevallen gaat het om het vormgeven van de relatie tussen het individuele en het collectieve. In een team gaat het om de afstemming tussen de individuele deelnemers en de taakeisen waar de groep voor staat. Bij personal branding gaat het om de afstemming tussen de individuele professional, de eisen en wensen van zijn doelgroep en de ruimere sociaaleconomische context waarin zijn werk gestalte krijgt.

Het acceleratormodel³

Volgens Gibb begint de ontwikkeling van een groep met onderlinge acceptatie en mondt deze, via het uitwisselen van relevante informatie en het bepalen van gemeenschappelijke doelen, uit in gemeenschappelijke controle over het groepsproces. De professionele ontwikkeling van leuk talent naar personal brand verloopt via een vergelijkbaar patroon, zoals je hierna kunt lezen. Er zijn echter wel een paar verschillen. Het model van Gibb gaat over de ontwikkeling van de groep die noodzakelijk is voor het verrichten van een opgelegde taak. Het model heeft een sterke interne oriëntatie. Bij personal branding gaat het niet om een opgelegde taak, maar om een zelfgekozen ambitie die je wilt ‘verkoppen’ aan je doelgroep. Om dat te bereiken, moet je zorgen dat je gezien wordt. Personal branding heeft dus een sterke externe oriëntatie.

Dit betekent dat de vier fasen uit het model van Gibb wel terugkomen bij personal branding, maar dat de volgorde enigszins anders is en dat er een extra fase nodig is die ontbreekt in het model van Gibb: het attenderen van de omgeving en de dienstverlening aan de doelgroep. Zo ontstaat het acceleratormodel van personal branding. Deze benaming is gekozen om aan te geven dat het model vijf opeenvolgende stappen of versnellingen omvat die, bij tijdig schakelen, resulteren in een soepele en succesvolle rit door het organisatielandschap. We lopen de verschillende versnellingen langs.

Eerste versnelling: acceptatie

Personal branding begint met acceptatie van alle veranderingen die plaatsvinden in het professionele werkveld en acceptatie van de noodzaak om jezelf te onderscheiden om nu en in de toekomst je werk met succes te kunnen blijven uitoefenen. De ervaring leert dat deze acceptatie in algemene zin wel groeit, maar zeker nog geen gemeengoed is. Er zijn nog veel professionals die denken in termen van een baan voor het leven en de zorgzame organisatie. Voor deze groep is het goed om kennis te nemen van een conclusie van de Baliegroep, een denktank van werkgevers, werknemers en publieke sector: ‘Wie op een vast

³ Accelerator is ook de naam van een nieuw gebouw in Leiden met 250 hightech, flexibele werkplekken voor startende bedrijven in de biomedische wetenschappen, een belangrijke pijler van onze kenniseconomie. Deze toevalligheid is een goede reden om de naam accelerator te koppelen aan personal branding.

contract vertrouwt en zich niet ontwikkelt, komt bedrogen uit.⁴ In hetzelfde artikel pleit de Baliegroep ervoor om werkenden de gereedschappen in handen te geven om zich zelfbewust en zelfstandig op de arbeidsmarkt te handhaven. Minder collectief, meer individueel. Dat is de tendens en professionals staan voor de uitdaging om deze verandering (eventueel schoorvoetend) te accepteren.

Tweede versnelling: ambitie

De tweede versnelling in het proces van personal branding betreft het onderzoeken en vormgeven van je ambities. Welke dromen, wensen en idealen wil jij in je professionele leven verwezenlijken? Wat wil je bereiken? Wat wil je voor andere mensen betekenen? Wat kun jij met jouw talenten en sterktes bijdragen aan de wereld zoals jij die graag wilt zien?

Waar het op aankomt in deze fase, is keuzes maken en prioriteiten stellen. Een echte personal brand is duidelijk herkenbaar aan zijn specialisme en is geen generalist die overal wel een beetje vanaf weet. Het is prima om verbanden te kunnen leggen en weet te hebben van verschillende kennisgebieden, maar om echt door te groeien op je vakgebied gaat het om focus en toewijding. Daarom is het gewenst om je goed te concentreren op wat je wilt bereiken en zo min mogelijk tijd te besteden aan bijzaken en randverschijnselen.

Derde versnelling: authenticiteit

De derde versnelling in het proces van personal branding is authenticiteit: jezelf 'echt' laten zien in woord en gebaar, op een manier die volledig bij je past. In de ambitiefase heb je gekeken naar wat je wilt bereiken, in de authenticiteitsfase gaat het om de eigenheid waarmee je die ambities vormgeeft. Door gedachten, gevoelens en meningen uit te wisselen met je klanten, opdrachtgevers en collega's, laat je zien wie je bent en waar je voor staat.

Authenticiteit vraagt om een zekere moed. Wanneer deze ontbreekt en er twijfel binnensluipt of de ander jou wel ziet zoals je bent, kunnen er allerlei vervormingen in de communicatie ontstaan. Een voorbeeld hiervan is imponeergedrag, zoals het overdreven etaleren van kennis, ongevroegde adviezen rondstrooien en proberen om de ander met vleierij en manipulatieve technieken voor je standpunt te winnen. Je kunt dit voorkomen door dicht bij jezelf te blijven en goed na te denken over het 'verhaal' dat je wilt vertellen.

Vierde versnelling: attentie

De vierde versnelling in het proces van personal branding heeft te maken met attentie. Je hebt een authentiek verhaal, nu moet dat nog meer naar buiten komen. Dus: hoe wek je de attentie van je doelgroep? Hoe verkrijg je de volle aandacht in een gesprek? Hoe profileer je jezelf?

Een belangrijk onderdeel van attentie is het managen van eerste indrukken.

4 Kalshoven (2009).

Je doelgroep als geheel krijgt een eerste beeld via een website, zoekresultaten op internet, netwerkfora zoals LinkedIn, publicaties en presentaties. Het wordt steeds belangrijker om je via deze media professioneel te presenteren en een overtuigend beeld te schetsen dat aansluit bij de authenticiteit die je nastreeft.

Naast de presentatie op het internet is het belangrijk om op te vallen in de directe contacten met opdrachtgevers, potentiële klanten of vakgenoten. Dit heeft alles te maken met het ‘verkopen’ van jezelf. In de ogen van je doelgroep moet je duidelijk herkenbaar zijn als de man of vrouw die alles afweet van ... prima in staat is om ... uitermate vaardig is op het gebied van ... Om het nog duidelijker te stellen: als het onderwerp X aan de orde komt, is er maar één logische keus en dat ben jij! In dit boek ontdek je verschillende manieren om dat voor elkaar te krijgen.

Vijfde versnelling: autonomie

De vijfde versnelling in het proces van personal branding staat in het teken van onafhankelijkheid, zelfsturing en autonomie. Het is de vervolmaking van je personal branding. Autonomie betekent dat je mentaal in staat bent om zelfstandig invulling te geven aan je werk, zonder de zekerheid van een organisatie als vangnet. Om maar meteen een misverstand uit de wereld te helpen: zelfstandigheid is zeker geen doel op zich. Het gaat puur om een autonome houding en denkwijze. Wie weet blijf je nog jarenlang met veel plezier op de loonlijst van je organisatie staan en maak je in die periode nog een paar interessante carrièrestappen. Wanneer dat echter niet zo is of de werkomstandigheden plotseling wijzigen, ben je op basis van je autonome houding goed in staat om je eigen koers uit te stippelen.

Daarmee raken we de essentie van autonomie in het proces van personal branding: het doorlopen van een proces van afhankelijkheid (ik ben gewoon in loondienst) via wederzijdse afhankelijkheid (ik weet wat ik waard ben en onderhandel over de arbeidsvoorwaarden) naar onafhankelijkheid (ik lever unieke prestaties in projecten binnen de organisatie of op de externe markt).

Autonomie is een groot goed en is de moeite van het nastreven waard. Maar autonoom zijn is niet altijd gemakkelijk. Soms zul je (terug)verlangen naar een situatie waarin er heerlijk voor je gezorgd wordt en je wat minder verantwoordelijkheid hoeft te nemen. Dat is niet meer dan menselijk. Daarnaast kun je te maken krijgen met tegenslagen en teleurstellingen. Om die situaties het hoofd te kunnen bieden, is het belangrijk dat je beschikt over voldoende mentale veerkracht en vastberadenheid. Het vergt tijd en inspanning om jezelf tot een authentieke brand te ontwikkelen, maar het vraagt nog veel meer inspanning en bewuste aandacht om dat te blijven.

Authentieke zelfcreatie

Volgens George Bernard Shaw is het leven niet bedoeld om jezelf te vinden, maar om jezelf te creëren. Deze gedachte toont verwantschap met de oude wijsheid dat diep in ons de realisatie verborgen ligt dat wij met onze denkbeelden en

handelingen onze dagelijkse realiteit scheppen. Vanuit de moderne psychologie is het goed mogelijk om deze denkbeelden over zelfcreatie te onderbouwen.

Het gevaar van dit soort denkbeelden is echter wel dat ze veel te simpel worden opgevat.

Jezelf creëren is geen activiteit voor een regenachtige zondagmiddag, maar een proces van diepgaand zelfonderzoek. Aansluitend bij de woorden van Shaw zul je eerst jezelf moeten vinden om daarna je beste versie te kunnen creëren. Dat begint met onderzoeken welke overtuigingen, denkbeelden en opvattingen je hebt geïnternaliseerd tijdens je opvoeding en hoe deze bijdragen aan de kwaliteit van je huidige leven. Waar kun je wat mee en wat is overbodige ballast? Welke overtuigingen maken je sterk en blij, welke kosten je kracht en energie? Wat wil je meenemen van vroeger en wat wil je achterlaten?

Ook je professionele denkraam mag je stevig onderzoeken. Wanneer je jaren achtereen voor dezelfde organisatie werkt, ben je beïnvloed door de daar geldende normen, opvattingen en ongeschreven regels. Dit kleurt je denken en handelen in sterke mate. Om jezelf stapsgewijs als een personal brand te profileren, moet je sommige van deze normen en regels achter je laten en andere juist met kracht etaleren. Het uitzicht op een krachtige personal brand begint met inzicht in je huidige stijl van denken en handelen. Wanneer je geen kopie wilt worden van andermans denkbeelden en ervoor kiest om de beste versie van jezelf in de wereld te zetten, zul je op een positieve manier stevig met jezelf aan de slag moeten. In de volgende hoofdstukken staan verschillende inzichten, technieken en oefeningen om je daarbij te helpen.

2.4 Structuur van de komende hoofdstukken

In de volgende hoofdstukken wordt het acceleratormodel stapsgewijs uitgewerkt volgens een vaste structuur. We bepreken eerst het specifieke thema van de desbetreffende fase. Daarna komen drie psychologische aspecten aan bod:

- een benadering van het thema met voorbeelden uit de positieve psychologie;
- het ontwikkelen van de gewenste mindset die past bij het thema van deze fase;
- een psychologische capaciteit die bijdraagt aan het beheersen van deze fase.

Na de psychologische aspecten volgen enkele ‘brandingboosters’: inspirerende ideeën en inzichten om de stapsgewijze ontwikkeling van je personal brand een flinke duw in de juiste richting te geven. Geen geboden, dogma’s of voorschriften, maar kleurrijke verhalen en inspirerende gedachtewolkjes. Licht academisch, met soms een snufje cruijffiaanse wijsheid, want ‘als je wilt winnen, moet je scoren.’

Het is dringen geblazen voor de gewilde banen, leuke opdrachten en uitdagende projecten. Het aantal professionals en creatieve ondernemers overtreft de vraag en er is sprake van sterk toenemende internationale concurrentie. Daarom is het belangrijker dan ooit om juist nú te laten zien wat je écht kunt en waard bent. Maar hoe zet je jouw vaardigheden om in opmerkelijk succes? Hoe word je van leuk talent een sterke personal brand? Door een bescheiden **merk ik** te ontwikkelen tot een **opmerkelijke ik!**

Dit boek laat zien hoe je jezelf als onderscheidend merk én persoonlijkheid kunt ontwikkelen door je unieke combinatie van talenten, kennis en ervaringen te vertalen in krachtige ambities en zichtbaar succes. Aan de hand van het **acceleratomodel** leer je in 5 versnelingen (**acceptatie – ambitie – authenticiteit – attentie – autonomie**) hoe je jezelf als personal brand op de kaart zet.

Daarnaast biedt **Opmerkelijke ik** de complete psychologie van personal branding. Aan de hand van psychologische technieken en oefeningen leer je onder andere je omgeving, je werk en je geluk op positieve wijze te beïnvloeden als opmerkelijke personal brand. Dit draagt bij aan alles wat werken echt leuk maakt: uitdaging, erkenning, persoonlijke groei, verantwoordelijkheid en faire competitie. Dus hoe **opmerkelijk** wil **jij** worden?

Cees Harmsen heeft 25 jaar internationale praktijkervaring als adviseur, coach en presentator. Hij publiceerde eerder ook *Een zee van tijd* (2001), *Een mooie tijd* (2003) en *This is your wake-up call* (2008).

Bij dit boek hoort een uniek online-werkboek met 63 oefeningen waarmee je direct aan de slag kunt om jezelf van leuk talent tot een sterke personal brand te ontwikkelen. Gratis te downloaden met de persoonlijke toegangscode in dit boek.

ISBN 978 90 5261 837 1

NUR 801



9 789052 618371

www.academicsservice.nl