

# PERSONAL BRANDING - EEN VOORSPRONG OP DE ARBEIDSMARKT



Een onderzoek naar de invloed van een training  
personal branding op de employability van  
Rijksambtenaren.

A.M.H. van Uden

Erasmus Universiteit Rotterdam, Master Bestuurskunde

Eerste lezer: Dr. S.M. Groeneveld

Tweede lezer: Prof. Dr. A.J. Steijn

oktober 2013

A.M.H. (Annemarie) van Uden

377378

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Master: Public Administration

Variant: Arbeid, Organisatie en Management

oktober 2013



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

Eerste lezer EUR: Dr. S.M. Groeneveld

Tweede lezer EUR: Prof. Dr. A.J. Steijn

Begeleider Ministerie van BZK: Drs. B. Feenstra

## SAMENVATTING

### *Aanleiding*

De arbeidsrelaties tussen werknemer en werkgever zijn vandaag de dag anders dan pakweg 50 jaar geleden. De werkgever biedt geen werkzekerheid meer en de werknemer moet deze zekerheid zelf creëren. Er is sprake van een individualistische opkomst die ook zijn weg vindt in personal branding. Door middel van personal branding kan de werknemer zichzelf onderscheiden en verkopen op de arbeidsmarkt. Hierdoor benadert de werknemer zelf de organisatie, is er geen tussenpersoon nodig en vindt HRM op afstand plaats. Zo neemt de werknemer zelf het heft in handen om de juiste persoon op de juiste plaats te worden.

Het Rijk stimuleert deze beweging waarin werknemers zelf verantwoordelijkheid nemen. De Rijksoverheid wil investeren in employability van de medewerkers omdat dit de gezondheid van de organisatie verbetert. De employability van het individu bestaat uit het vermogen werk te verkrijgen en te behouden. Deze bestaat uit drie competenties. Het *willen* - de wens om mobiel te zijn, het *kunnen* - de vakkennis en vaardigheden waardoor het individu zijn werk kan doen, en het *weten* - de arbeidsmarktkennis waarmee het individu aan een nieuwe baan weet te komen. Er ontstaat in het bijzonder urgentie omdat de crisis nog steeds aanhoudt en het Rijk hier op moet reageren. Daarom wordt vanuit het Rijk de training personal branding gestimuleerd zodat de employability zal toenemen. Rijksambtenaren moeten zelf het initiatief nemen tot de personal branding, het verkopen van hun eigen merk. Echter Rijksambtenaren zijn vanuit hun professie niet gewend te verkopen. De vraag die in dit onderzoek centraal stond is: Hoe kan een training personal branding bijdragen aan de employability van Rijksambtenaren? Hierbij is het doel personal branding in de context van Rijksambtenaren te *beschrijven*, de relatie tussen de training personal branding en employability te *verklaren* en ten slotte de optimale training te *ontwerpen*.

### *Onderzoeksopzet*

Dit onderzoek heeft een kwalitatieve insteek omdat het de manier wil duiden hoe een training personal branding de employability van Rijksambtenaren kan verbeteren. Om antwoord te geven op de centrale vraagstelling zijn 20 Rijksambtenaren geïnterviewd. 10 van hen hebben deelgenomen aan de geselecteerde training personal branding. De andere 10 hebben niet deelgenomen aan deze training, noch aan een andere training personal branding. In de semigestructureerde interviews zijn de theoretische dimensies die voort zijn gekomen uit de theoretische studie bevestigd middels indicatoren. Door deze te bevragen kan de invloed van de onderlinge concepten worden geduid. Middels gesloten codes die voort zijn gekomen uit het theoretisch kader en open codes die voortkomen uit de interviews zijn de antwoorden voor dit onderzoek gevonden.

### *Resultaten*

De training personal branding draagt positief bij aan de employability doordat het de personal branding verbetert en daardoor de componenten *weten*, *willen* en *kunnen* van employability verbetert. *Weten* wordt positief beïnvloed doordat de training inzicht geeft in de huidige arbeidsmarkt. Via het leren over personal branding wordt deze kennis aangevuld. *Kunnen* wordt positief beïnvloed doordat personal branding een manier is om de vakkennis en vaardigheden te etaleren. *Willen* wordt gestimuleerd doordat het personal brand bijdraagt aan de transparantie op de arbeidsmarkt waardoor de Rijksambtenaar gemakkelijker gevonden kan worden door recruiters.

*Willen* blijkt een voorwaarde te zijn om deel te nemen aan de training. Rijksambtenaren nemen deel aan de training personal branding omdat ze de wens hebben om mobiel te zijn. Hierdoor is sprake van een selectie effect. Er nemen enkel Rijksambtenaren deel aan de training omdat ze reeds employabel zijn. Hierdoor wordt een omgekeerde causaliteit binnen het onderzoek gesignaleerd. Rijksambtenaren die aan de training personal branding deelnemen verbeteren hun employability, maar bij aanvang van de training zijn zij reeds employabel.

Daarnaast is gebleken dat de betekenis van personal branding onderhevig is aan de ambtelijke sector. Door de ambtelijke structuur en controle zijn Rijksambtenaren bang om gezichtsverlies te lijden als gevolg van personal branding en daarnaast kunnen zij zich niet altijd branden wegens restricties die hen opgelegd zijn met betrekking tot het gebruik van sociale media.

De training draagt bij aan personal branding en daardoor aan employability door de praktische bijdrage aan het *weten*, *willen* en *kunnen*. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat deze praktische bijdrage niet het optimale effect heeft door de inrichting van de training. Om het effect van de training op de personal branding en daardoor op de employability te optimaliseren zijn aanbevelingen opgesteld.

#### *Aanbevelingen*

Uit dit onderzoek komen vier aanbevelingen voort. Allereerst wordt aanbevolen om de training personal branding op te splitsen in twee trainingen. Één die zich richt op het ontwerpen van het personal brand en één die zich richt op de personal branding van het brand. Ten tweede wordt geadviseerd om de vorm van de training te veranderen. De duur van de training wordt te kort bevonden en daarom zou de training een dagdeel langer kunnen duren waardoor de leerproces kan worden voltooid en geen leerblokkades ontstaan wat ten gunste komt van het leerproces. Ook wordt voor de vorm geadviseerd om de training een andere naam te geven. Rijksambtenaren zijn niet gewend zichzelf te verkopen en zullen afgeschrikt worden door de Engelse en marketinggerichte term. De derde aanbeveling is om via functioneringsgesprekken mensen in beweging te krijgen naar de training personal branding. De functioneringsgesprekken lopen via de competentievereisten van het functiegebouw Rijk. Deze competenties moeten ten eerste beter worden afgestemd op de functie en ten tweede moet hierin een algemene loopbaancompetentie worden opgenomen. Deze competentie zal middels functioneringsgesprekken employability van de Rijksambtenaar eisen. De laatste aanbeveling heeft betrekking tot stimulatie van de component *willen*. In de resultaten is naar voren gekomen dat de wens om mobiel te zijn een voorwaarde was voor de Rijksambtenaren die hebben deelgenomen aan de training. Door Rijksambtenaren te stimuleren in de wens om mobiel te zijn wordt gestimuleerd om deel te nemen aan de training waardoor er meer employabel Rijksambtenaren ontstaan.

## VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie: Personal branding - Een voorsprong op de arbeidsmarkt. Deze scriptie dient ter afronding van de mastervariant bestuurskunde: Arbeid, Organisatie en Management aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het schrijven van deze scriptie en het doen van onderzoek was een intensief leerproces. Dit onderzoek was echter niet mogelijk geweest zonder de hulp van een aantal mensen die ik hier graag zou willen bedanken.

Bij Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) gaat allereerst mijn dank uit naar mijn begeleidster Betty Feenstra. Als ware ambassadrice van het nieuwe werken, heeft zij mij enorm geïnspireerd. Ik wil haar bedanken dat ze mij de kans heeft gegund op een woensdagochtend in de Starbucks om deze belangrijke stap te maken. Daarbij wil ik Carolien Strengers bedanken voor onze leuke gesprekken en alle andere collega's bedanken waarmee ik heb gesproken over mijn scriptie, koffie en het leven. Daarnaast wil ik al mijn respondenten heel hartelijk bedanken voor hun tijd, hun persoonlijke inzichten en hun onmisbare bijdrage aan dit onderzoek. Ook wil ik mijn studiegenoot en medestagiaires bedanken voor hun steun in dit proces. Mijn memorabele tijd bij BZK is zeker aan hen te danken; Ron, Laura, Sander, Stella en Mariya bedankt!

Echter zonder mijn sociale verplichtingen had ik nu misschien wel fulltime onder een steen geleefd. Lieve vrienden, bedankt. Julie, bedankt voor de inspirerende art nouveau fotoshoots, wijze woorden en gezelschap houden in de bieb. Huisgenoten bedankt voor jullie begrip en jullie mooie verhalen die me aan het einde van de dag altijd weer opvrolijkte, met speciale dank aan de kattenfoto's van Eline en Frenkie de huiskat. Lieve Bux, bedankt dat ik me op dinsdag nooit zorgen hoefde te maken over een maaltijd op tafel en dat ik alles met jullie kon delen. Ook wil ik de top secret activiteiten bedanken.

Mijn begeleidster bij de Erasmus Universiteit Sandra Groeneveld ben ik enorm veel dank verschuldigd. Dankzij haar ligt de scriptie nu hier. Door haar gestructureerde feedback en positieve woorden heb ik tot dit resultaat weten te komen. Na haar feedback ging ik altijd vol goede moed en enthousiasme verder, zij heeft mij het vertrouwen gegeven dit te kunnen. Ook mijn tweede lezer Bram Steijn dank ik voor zijn scherpe blik op mijn onderzoek, waardoor ik de puntjes op de i heb weten te zetten en deze scriptie naar een voor mij hoger niveau heb weten te tillen. Ik ben heel erg blij dat ik onder begeleiding van deze mensen mag afstuderen.

Mijn ouders zijn in dit proces een enorme steun geweest. Zonder deze thuishaven had de scriptie hier misschien nog niet gelegen. Bedankt voor alle bemoedigende belletjes en sms'jes pap en mam! Jullie zijn de beste ouders die ik me kan wensen!

Echter gaat mijn grootste dank uit naar William, mijn grote steun en toeverlaat die dit proces heel dragelijk heeft gemaakt. Vanaf nu kan het alleen nog maar beter worden! Ik ben heel dankbaar dat we eindelijk samen ons avontuur in Amerika mogen gaan beleven!

Veel leesplezier toegewenst,  
Annemarie van Uden  
oktober 2013

## Inhoudsopgave

<b>SAMENVATTING</b> .....	- 1 -
<b>VOORWOORD</b> .....	- 3 -
<b>1. INLEIDING</b> .....	- 6 -
1.1 Aanleiding .....	- 6 -
1.2 Probleemstelling .....	- 8 -
1.2.1. Doelstelling .....	- 8 -
1.2.2. Centrale vraagstelling .....	- 9 -
1.2.3. Deelvragen .....	- 9 -
1.3 Relevantie .....	- 10 -
1.3.1. Maatschappelijke relevantie .....	- 10 -
1.3.2. Wetenschappelijke relevantie .....	- 10 -
1.4 Leeswijzer .....	- 11 -
<b>2. THEORETISCH KADER</b> .....	- 12 -
2.1 Personal Branding .....	- 13 -
2.1.1. Definiëring in de huidige literatuur .....	- 13 -
2.1.2. Impressie management en de rol van online en offline .....	- 14 -
2.1.3. Marketing .....	- 17 -
2.1.4. Demografische factoren .....	- 17 -
2.2 Employability .....	- 19 -
2.2.1. Wat is employability? .....	- 20 -
2.3 De relatie tussen personal branding en employability .....	- 24 -
2.3.1. De invloed van personal branding op <i>weten</i> .....	- 24 -
2.3.2. De invloed van personal branding op <i>willen</i> .....	- 25 -
2.3.3. De invloed van personal branding op <i>kunnen</i> .....	- 26 -
2.4 Training .....	- 27 -
2.4.1. Het belang van training .....	- 27 -
2.4.2. Inhoud van de training .....	- 28 -
2.4.3. Leren op het werk .....	- 29 -
2.4.4. Wie wil leren? .....	- 30 -
2.5 Conclusie van het theoretisch kader .....	- 33 -
<b>3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING</b> .....	- 34 -
3.1. Keuze en verantwoording onderzoeksstrategie en methode .....	- 34 -
3.1.1. Kwalitatief onderzoek .....	- 34 -
3.1.2. Design .....	- 35 -
3.2 Technieken .....	- 37 -
3.2.1. Dataverzameling .....	- 37 -
3.2.2. Data analyse .....	- 38 -
3.3. Operationalisering .....	- 38 -
3.4 Kwaliteit van het onderzoek .....	- 40 -

3.4.1. Externe validiteit .....	- 40 -
3.4.2. Interne validiteit .....	- 40 -
3.4.3. Betrouwbaarheid.....	- 41 -
<b>4. ANALYSE.....</b>	<b>- 42 -</b>
4.1 Beschrijven: Welke betekenis geven Rijksambtenaren aan personal branding? .....	- 42 -
4.1.1. Personal branding: geen gebakken lucht!.....	- 42 -
4.1.2. Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg: de relatie tussen de Rijksambtenaar en personal branding .....	- 46 -
4.2 Verklaren: de invloed van een training personal branding op de employability .....	- 49 -
4.2.1. De invloed van een training personal branding op de personal branding.....	- 49 -
4.2.2. De invloed van een training personal branding op employability .....	- 51 -
4.2.3 Deelnemer versus niet deelnemer .....	- 57 -
4.4 Ontwerpen .....	- 59 -
4.4.1. Doelgroep .....	- 59 -
4.4.2. Vorm .....	- 61 -
4.4.3. Inhoud .....	- 62 -
<b>5. CONCLUSIE, DISCUSSIE &amp; AANBEVELINGEN .....</b>	<b>- 64 -</b>
5.1 Conclusie .....	- 64 -
5.2 Discussie.....	- 69 -
5.2.1. Theoretische reflectie .....	- 69 -
5.2.2. Methodologische reflectie .....	- 70 -
5.3 Aanbevelingen .....	- 71 -
Aanbeveling 1: Van 1 training naar 2 trainingen.....	- 71 -
Aanbeveling 2: Verander de vorm van de training .....	- 71 -
Aanbeveling 3: Benoem algemene loopbaancompetentie in het functiegebouw Rijk ..	- 72 -
Aanbeveling 4: Stimuleer het willen .....	- 72 -
<b>LITERATUURLIJST .....</b>	<b>- 73 -</b>
<b>BIJLAGEN.....</b>	<b>- 81 -</b>
Bijlage A: Inventarisatielijst trainingen personal branding.....	- 81 -
Bijlage B: E-mail uitnodiging .....	- 82 -
Bijlage C: Topiclijst deelnemers .....	- 83 -
Bijlage D: Topiclijst niet deelnemers.....	- 87 -
Bijlage E: Codeboom .....	- 90 -
Bijlage F: Hand-out training personal branding.....	- 94 -
Bijlage G: Functiegebouw Rijk.....	- 95 -

## 1. Inleiding

Irrigators lead water, fletchers bend arrows, carpenters bend wood,  
Wise men fashion themselves - Buddha (Dhammapada, +- 400 v.c.)

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek beknopt beschreven. In de aanleiding worden ontwikkelingen in de samenleving geschetst op het gebied van personal branding en employability, maar ook binnen het veld van de Rijksoverheid. Vervolgens is er aandacht voor de probleemstelling waarin de vraag- en doelstelling worden behandeld. Ten slotte wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

### 1.1 Aanleiding

“Elke seconde komen er op LinkedIn twee nieuwe profielen bij” (Wout, 2013). Het hebben van een profiel op sociale media lijkt vandaag de dag eerder regel dan uitzondering. In 2012 beschikt Facebook over 7,6 miljoen Nederlandse gebruikers, het professionele netwerk van LinkedIn over 3,5 miljoen Nederlandse gebruikers en Twitter over 1,3 miljoen actieve leden. Deze opmars van profilering is op meerdere fronten te herkennen, neem bijvoorbeeld datingsites. Lexa, Parship, Relatieplanet en Pepper zijn een greep uit de sites die zich lenen voor het koppelen van vrijgezellen. Op het moment heeft een populaire datingsite als Relatieplanet al 216.000 profielen online. In dit tijdperk waar een groot deel van de communicatie computer gemedieerd is, is het vrijwel normaal om een profiel te hebben. De profilering op de datingsites is informeel. De vrijgezellen willen zichzelf op en top uit de verf laten komen, om zichzelf aantrekkelijk te kunnen aanbieden en zodoende een passende partner te kunnen vinden. Deze match en verkoop van het individu en de zoektocht naar de juiste persoon vertaalt zich ook naar de arbeidsmarkt. Deze vertaling is actueel en het belang ervan wordt uitgebreid besproken in de zaterdagkrant van 31 augustus 2012 in Het NRC Handelsblad “Headhunten op LinkedIn is doodnormaal”.

Door onder andere LinkedIn is het voor de werkgever inzichtelijk wie zich aanbieden op de markt. De zoektocht naar de juiste persoon op de juiste plek wordt in die zin meer transparant. Het is voor recruiters interessant om inzicht en transparantie in de arbeidsmarkt te krijgen opdat dit hun selectie proces vergemakkelijkt. Sociale media zoals LinkedIn helpen hierbij. Maar liefst 55% van de recruiters gebruiken LinkedIn om nieuwe werknemers te werven. Voor het gebruik van LinkedIn is voor werknemers de voornaamste reden om te netwerken, voor 74% als een mogelijkheid om zichzelf te profileren en voor 35% om een baan te vinden (Wout, 2013). Het profileren van vaardigheden en persoonlijke kenmerken wordt personal branding genoemd.

Aan het einde van de 20e eeuw kwam het belang voor personal branding op. Door opleidingsinflatie, flexibilisering en veranderde arbeidsrelaties (Ackerman et al, 1998; Noyelle, 1990; Smith, 2001) werd de nadruk gelegd op het zichtbaar maken van de identiteit van de werknemer (Lair et al, 2005). Zo is het niet meer vanzelfsprekend dat men na 5 jaar dienst een promotie aangeboden krijgt. De promotie gaat naar de meest geschikte persoon die heeft laten zien dat hij er voor in aanmerking komt (Pralhad en Hamel, 1990). Hierdoor ontstaat de noodzaak te laten zien dat men in aanmerking komt. Personal branding zou er voor moeten zorgen dat men zich kan onderscheiden van de rest door een authentiek en uniek beeld van zichzelf te geven (Lam, 2003).



Ook de Rijksoverheid speelt in op deze maatschappelijke ontwikkeling. Voor het bedrijfsleven is het woord 'brand' - het merk - niet nieuw. Voor de ambtelijke sector ligt dit net iets anders. De Rijksoverheid zet zich in voor het publiek, de samenleving. Waarbij wordt gestreefd naar democratie, iedereen is gelijk. Personal branding impliceert het tegenovergestelde, je unieke zelf verkopen door je te onderscheiden. Toch speelt juist personal branding een grote rol binnen de Rijksoverheid, waarom?

Feit is dat de Rijksoverheid verder moet afslanken (BZK, 2013b). Op dit moment zijn minder baanposities te vervullen door de bezuiniging bij de Rijksoverheid. Er is sprake van een ruime arbeidsmarkt waardoor het lastig is aan een baan te komen en deze te behouden. Men moet eruit springen om op te vallen en de baan te krijgen, hieruit komt de noodzaak van zichzelf verkopen naar voren. En dit is waar Personal Branding om de hoek komt kijken.

“De grote uitdaging voor de komende jaren is om met het huidige personeel en een beperkte instroomruimte voor nieuwe medewerkers zo optimaal mogelijk de taken van het Rijk goed uit te voeren. Dat stelt hoge eisen aan de kwaliteit en flexibiliteit van de hele benodigde capaciteit, onafhankelijk van het soort arbeidsrelatie. Dit vraagt om medewerkers die zelf verantwoordelijkheid nemen voor het geschikt zijn en blijven, voor nieuwe taken binnen het Rijk, maar ook daarbuiten, die uitdagingen zoeken en oppakken, wendbaar zijn en permanent investeren in hun vitaliteit, kennis en vaardigheden.” (BZK, 2013b)

Wat de Rijksoverheid hier beschrijft is het belang van employability, het vermogen van een ambtenaar werk te verkrijgen. Een werknemer is employabel wanneer deze over voldoende vaardigheden en competenties beschikt om het huidige werk goed uit te voeren, maar deze competenties ook mee kan nemen naar elders (Gaspersz & Ott, 1996; Cornet & Vinneker, 1998:39). Het Rijk wil door middel van employability de uitstroom stimuleren en daarmee de instroomruimte vergroten (BZK, 2013b). De relatie tussen de training personal branding en employability wordt hierdoor zichtbaar.

De werknemer is zelf verantwoordelijk voor zijn/haar employability, en dus zelf verantwoordelijk voor zijn/haar toekomst. Op het moment van schrijven heeft de Nederlandse crisis een dieptepunt bereikt. Ten eerste heeft dit economische negatieve ontwikkelingen tot gevolg, die voor een groot deel de ruimte op de arbeidsmarkt bepaalt. Ten tweede is er de politieke invloed op de rol en taken van de overheid die uitwerking hebben op de arbeidsmarkt en de vraag naar arbeid (BZK, 2013a). Werknemers vrezen voor hun baan en hierdoor neemt de vrijwillige uitstroom ernstig af. De Rijksoverheid moet waarborgen dat er voldoende werk is, het Rijk is nu eenmaal een grote werkgever en is tevens een afspiegeling van de maatschappij. (BZK,2013b).

De baas die de werknemer voor 45 jaar in dienst neemt is niet meer van deze tijd. Dit is een verschuiving van *life time employment* naar *life time employability* (Steijn & Groeneveld, 2009). Een individualistische inslag, die terug te vinden is in de samenleving, zoals in de online personal branding. Het inschakelen van een tussenpersoon is niet meer nodig wanneer je ook zelf de organisatie kan benaderen. Loopbaancoaches adviseren veelal een training personal branding te gaan volgen. Zodoende leert de ambtenaar zich te onderscheiden en te profileren. De werknemers nemen zelf het heft in handen om de juiste persoon op de juiste plaats te worden (BZK, 2013a).

Medewerkers moeten hierin zelf het initiatief en verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leerproces. Het uitgangspunt hierbij is niet de geschiktheid van de medewerker voor de huidige baan, maar de duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt (BZK, 2013b). Vanuit human resource management is de insteek van de Rijksoverheid duidelijk 'de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plaats' (BZK, 2013b:14). Waarbij het niet meer om draait dat men continu klimt, maar zich continu op de juiste plek bevindt. Of dit nu verticaal of horizontaal is niet van belang. De investering in employability door het Rijk is duidelijk aanwezig. Hoe kan een training personal branding het Rijk daarbij helpen?

## 1.2 Probleemstelling

In deze paragraaf worden de doelstelling, centrale vraagstelling en bijbehorende deelvragen besproken.

### 1.2.1. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te bieden in de manier waarop een training personal branding kan bijdragen aan de employability van Rijksambtenaren en het doen van aanbevelingen voor het ontwerp van een training personal branding. Dit onderzoek is opgesplitst in meerdere lagen om antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling. Allereerst is dit onderzoek *descriptief*, ofwel beschrijvend, van aard. In de wetenschappelijke literatuur is het één en ander bekend over personal branding, maar deze kennis is zeer schaars. Dit onderzoek vult deze kennis aan door middel van het beschrijven van het begrip personal branding binnen de ambtelijke sector en in relatie tot employability. Er wordt beschreven hoe Rijksambtenaren betekenis geven aan personal branding, hoe zij zelf gebruik maken van personal branding en wat voor hen het belang er van is.

Hoe de training personal branding bijdraagt aan de personal branding van de Rijksambtenaar en daardoor de employability wordt in kaart gebracht door aandacht te besteden aan de gevolgen van het volgen van de training, dit is het verklarende karakter van het onderzoek. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen Rijksambtenaren die deelnemen aan de training en Rijksambtenaren die niet deelnemen aan de training. Hierbij zullen uitspraken gedaan worden over het effect van de training, maar ook over de beweegredenen van het al dan wel of niet deelnemen aan de training.

Ten slotte is er aandacht voor de evaluatie van de training personal branding om te bezien of de training personal branding optimaal is ingericht voor de Rijksambtenaren, de *ontwerpde fase*. Om het effect van de invloed van een training personal branding op de personal branding en daardoor op de employability optimaal te laten zijn, moet de training hier op zijn aangepast. Aan de hand van de analyse worden suggesties gedaan voor het ontwerp van een training personal branding. Deze suggesties zullen voortkomen uit de antwoorden van deelnemende en niet deelnemende Rijksambtenaren. Aan de hand van deze verklaringen kan de training worden aangepast om zo ook een andere doelgroep aan te spreken dan de groep die er nu op af komt.

Samenvattend is het doel van dit onderzoek om personal branding binnen de Rijksoverheid te *beschrijven* en vervolgens te *verklaren* hoe de training personal branding invloed heeft op de personal branding van een Rijksambtenaar en daardoor op diens employability. Tot slot worden aan de hand van de bevindingen aandachtspunten opgesteld voor het ontwerp van een training personal branding.

### 1.2.2. Centrale vraagstelling

Om antwoord te geven op de doelstelling binnen dit onderzoek is de volgende centrale vraagstelling opgesteld:

Hoe kan een training personal branding bijdragen aan de employability van Rijksambtenaren?

### 1.2.3. Deelvragen

De deelvragen binnen dit onderzoek dienen ter beantwoording van de centrale vraagstelling. De deelvragen zullen respectievelijk een beschrijvend, verklarend en ontwerpelijk karakter hebben.

#### Beschrijven:

#### *1. Welke betekenis geven Rijksambtenaren aan personal branding?*

De centrale vraagstelling stelt de relatie tussen de training personal branding en employability centraal. Deze relatie verloopt via personal branding. Immers moet de training dermate effect hebben op de personal branding waardoor de personal branding invloed heeft op de employability. Daarom moet duidelijk worden wat personal branding voor de Rijksambtenaar betekent en hoe zij het gebruik ervan zien. Hierbij wordt onderzocht of de ambtelijke sector van invloed is op deze betekenis.

#### Verklaren:

#### *2. Wat is de invloed van personal branding op de employability van Rijksambtenaren?*

Vervolgens is het van belang af te wegen in hoeverre personal branding bijdraagt aan employability. De conclusies die hieruit voortkomen zijn van belang voor de focus van de training om middels de training een positieve invloed uit te oefenen op personal branding en daarmee op employability.

#### *3. Wat is de invloed van een training personal branding op de personal branding van Rijksambtenaren en daardoor op hun employability?*

Met deze vraag wordt het instrument training bevestigd. Juist omdat later in dit onderzoek een ontwerp wordt gemaakt is het erg belangrijk te weten wat de cruciale componenten uit een training zijn die leiden tot het beoogde leerdoel personal branding.

#### *4. Wat beïnvloedt het besluit van Rijksambtenaren al dan niet deel te nemen aan een training personal branding?*

Het is belangrijk om na te gaan waarom Rijksambtenaren een training personal branding volgen. En waarom kiezen ambtenaren ervoor om het niet te doen? De training kan pas effect hebben als de juiste mensen de training volgen. Kortom, er wordt bekeken welke doelgroep op de training personal branding af komt en wat hun beweegredenen hiervoor zijn.

Ontwerpen:

5. Welke aangrijpingspunten zijn er voor het ontwerp van een training Personal Branding?

In de centrale vraagstelling wordt gevraagd hoe de training *kan* bijdragen, dit vraagt om een ontwerpgerichte benadering. Door de verklaringen uit de bevindingen samen te trekken kan beoogd worden waaraan een ideale training zou moeten voldoen om uiteindelijk invloed te hebben op de employability van de Rijksambtenaar. De bestaande training wordt bediscussieerd en aan de hand van de analyse zullen aanbevelingen volgen voor het ontwerp van de training.

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1. Maatschappelijke relevantie

Personal branding is in de maatschappij volop terug te zien, zo ook bij de Rijksoverheid. Zoals de Rijksoverheid aangeeft neemt iedereen zelf verantwoordelijkheid om employabel te zijn. De huidige beleidstheorie gaat er van uit dat de training personal branding gevolgd wordt door alle Rijksambtenaren die het nodig hebben. Zodoende zou de training personal branding dus bijdragen aan de employability van Rijksambtenaren die nog niet zo employabel zijn. Het onderzoek draagt bij aan het inzichtelijk maken van de manier waarop de training personal branding invloed heeft op employability. Het onderzoek is tevens maatschappelijk relevant omdat het bijdraagt aan de betekenisgeving van Rijksambtenaren aan personal branding. Deze kennis levert een bijdrage aan het actuele beleidsvraagstuk omtrent personal branding.

### 1.3.2. Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschap is nog relatief weinig bekend over personal branding, wel is het één en ander geschreven binnen de populaire literatuur. Hierbinnen wordt personal branding alom geprezen, maar is dit wel terecht? Dit onderzoek draagt bij aan dat stuk van de wetenschap dat meer inzicht wil verkrijgen in de invloed van personal branding. In de wetenschappelijke literatuur is nog niets geschreven over personal branding met betrekking tot de ambtelijke sector. Deze lacune in de wetenschap zal middels dit onderzoek worden beantwoord.

Daarnaast is in de wetenschap nog niet aangetoond wat de invloed is van personal branding op employability. Wel is aangetoond dat zelfpresentatie, een verwant concept, een positieve invloed heeft op employability. Er is reden te denken dat personal branding een positieve invloed heeft op employability, maar dit is nog niet onderzocht. Daarbij komt uit theorie naar voren dat het aanbieden van trainingen, als onderdeel van HRM beleid, een positieve invloed heeft op employability. Dit impliceert dat een training personal branding een positieve invloed heeft op employability.

Binnen de schaarse wetenschappelijke literatuur die bestaat over het fenomeen personal branding is onenigheid. Niet iedere wetenschapper gelooft in het *heil* van personal branding. In de wetenschap bestaat een kennisprobleem over de rol van personal branding in de arbeidsmarkt (en daarmee ook de employability) en een kennislacune omtrent de rol van personal branding binnen de ambtelijke sector. Dit onderzoek zal verdere duidelijkheid in deze discussie bieden en de kennislacune omtrent personal branding in de ambtelijke sector aanvullen.

#### 1.4 Leeswijzer

In het navolgende hoofdstuk wordt de theorie betreffende dit onderzoek behandeld. Relevante theorieën komen hierbij aan bod, waarbij de concepten personal branding en employability zowel apart als in relatie met elkaar besproken worden. Daarnaast wordt het concept training en de inhoud hiervan beschreven aan de hand van voorgaande concepten. Deze paragrafen tezamen geven inzicht in het conceptueel model. In hoofdstuk drie wordt de methodologische verantwoording besproken. Hierin wordt de onderzoeksstrategie, -methode, en -technieken, de operationalisering van de theorie en de kwaliteit van het onderzoek besproken. Hoofdstuk vier behelst een beschrijvende, verklarende en ontwerpende analyse van de trainingen personal branding bij de Rijksoverheid. In het slothoofdstuk wordt de probleemstelling beantwoord en worden de belangrijkste conclusies besproken. Verder is er een kritische reflectie op het gehele onderzoek, de discussie, en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Ten slotte worden hierin aanbevelingen gedaan met betrekking tot het ontwerp van de training personal branding in relatie tot employability.

## 2. Theoretisch kader

Dit onderzoek richt zich op de invloed van de training personal branding op de employability van Rijksambtenaren. Uit de centrale vraagstelling zijn drie concepten van dit onderzoek ontleed: *training*, *personal branding* en *employability*. Op de centrale vraagstelling kan een voorlopig antwoord worden geformuleerd waarin sprake is van conceptuele causaliteit.

Personal branding is letterlijk vertaald het persoonlijke merk. Het is een manier voor het individu om zichzelf te onderscheiden van de rest door middel van het etaleren van diens vaardigheden, competenties en unieke kenmerken. Met dit personal brand kan men zichzelf verkopen op de arbeidsmarkt. Het is een wijze van zelfpresentatie waarbij men een bepaalde indruk van zichzelf bij anderen wil achterlaten. Dit personal brand is zowel online als offline terug te vinden, maar kent nu vooral populariteit online. Employability is het vermogen om werk te verkrijgen (Gaspersz & Ott, 1996). Het is niet toevallig dat personal branding belangrijker is geworden in dezelfde tijd dat er ook meer belang is gekomen voor employability. Personal branding en employability hebben affiniteit met elkaar. Zelfpresentatie, wat dicht tegen personal branding aan ligt, heeft reeds een bewezen invloed op employability (Hazer & Jacobson, 2003). Dit verband zou ook voor personal branding en employability kunnen gelden, doordat men zijn vaardigheden en competenties als een persoonlijk merk verkoopt op de arbeidsmarkt waardoor men werk kan verkrijgen. Personal branding zou dus dit vermogen verbeteren en verbetert daarmee dus de employability.

Een training personal branding kan bijdragen aan de employability van de Rijksambtenaar doordat het de personal branding verbetert. In de training wordt geleerd wat het personal brand van de Rijksambtenaar is en hoe dit vervolgens gebrand kan worden. Door dit in een training te leren verbetert tevens de personal branding van het individu. Met deze positieve invloed op de personal branding verbetert ook de employability. Kortom een training personal branding verbetert de employability. Wanneer dit verband visueel inzichtelijk wordt gemaakt, ontstaat het volgende conceptuele model.



De aanname binnen dit onderzoek is dat personal branding op de moderne arbeidsmarkt steeds belangrijker wordt. Dit gegeven heeft met een aantal ontwikkelingen te maken. Ten eerste wordt de arbeidsmarkt losser, er zijn geen vaststaande zekerheden omtrent werkgeverschap. En de arbeidsrelaties zijn veranderd waardoor de werknemer zelf werkzekerheid moet creëren. Employability is een uitdrukking van deze vernieuwde arbeidsmarkt, omdat employability gaat over het vermogen van het individu om werk te verkrijgen. Daarnaast is door ontwikkeling in de technologie personal branding belangrijker geworden. Door de online profilering en de selectie hierop is het belangrijker geworden om de zelfpresentatie online te managen. Door deze ontwikkelingen wordt verondersteld dat personal branding invloed heeft op deze vernieuwde arbeidsmarkt.

In de navolgende paragrafen wordt het conceptueel model nader toegelicht. In paragraaf 2.1 wordt personal branding omschreven, vervolgens wordt employability beschreven in paragraaf 2.2 en in paragraaf 2.3 wordt de relatie tussen personal branding en employability vanuit bestaande theorie toegelicht. Hierna wordt het concept training in paragraaf 2.4 beschreven en het hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusie waarin wordt toegelicht hoe het antwoord van de centrale vraagstelling aan de hand van de empirie beantwoord wordt.

## 2.1 Personal Branding

Deze paragraaf geeft inzicht in deelvraag 1 en 4. Door toelichting van het concept personal branding wordt deels antwoord gevonden welke betekenis Rijksambtenaren hier aan geven en worden persoonskenmerken gepresenteerd die van invloed zijn op personal branding.

### 2.1.1. Definiëring in de huidige literatuur

Wanneer 'personal branding' als zoekterm wordt ingevuld op internet, dan rolt er een scala aan boeken, sites, trainingen en managementliteratuur uit, welke alle zijn gebaseerd op hoe men zich zou moeten branden voor succes in de arbeidsmarkt. In eerste instantie beloven alle voorgenoemde instrumenten een strategie te bieden die naar de arbeidsmarkthemel zal leiden. Er is echter ook kritiek te vinden in de wetenschappelijke literatuur op deze succesvolle verhalen. Het debat over het succes van personal branding is nog steeds gaande, met betrekking tot de ambtelijke sector en de invloed op employability zal dit onderzoek meer uitspraken kunnen doen. De kennis in de wetenschappelijke literatuur over personal branding is zeer beperkt, daarom is een van de theoretische verdieping gebaseerd op niet-wetenschappelijke literatuur.

Het personal brand, vrij vertaald het *persoonlijke merk*. Vanaf de jaren '50 is de maatschappij bekend met *branden* op het niveau van bedrijven. Één product van het merk was bekend en dat stond bekend als de ambassadeur van het bedrijf, denk aan de gloeilamp van Philips (Lair et al., 2005: 309). In dit onderzoek wordt branding onderzocht die zowel naar het *personal* niveau getrokken wordt als naar de ambtelijke sector en niet naar de markt zoals Philips.

Één van de eerste beschrijvingen van personal branding die in de populaire literatuur te vinden is, komt uit 1997 van Tom Peters. Hij stelt dat iedereen over de mogelijkheid van personal branding beschikt en dit het instrument is om jezelf te *onderscheiden* van de massa (Arruda, 2003; Kaputa, 2005). Hij beweert dat alle mensen CEO's zijn van hun eigen bedrijf: Me Inc. De belangrijkste baan die een mens kan hebben is hoofd marketing zijn voor het merk genaamd: jij (Peters, 1997: 83). Vanaf 1997 wordt personal branding populair in de managementliteratuur wat betekent dat personal branding een relatief jong begrip is (Andrusia & Haskins, 2000; Graham, 2001; McNally & Speak 2002; Montoya & Vandehey 2003; Peters 1999; Roffer 2002; Spillane 2000).

Hetgeen men te zien krijgt zowel online en offline van een persoon zijn persoonlijkheid en vaardigheden, is het personal brand van een persoon volgens Peter Montoya (2002). Hetgeen men van een persoon – zowel online als offline – aan persoonlijkheid en vaardigheden te zien krijgt is volgens Peter Montoya (2002) het personal brand van dit persoon. Vanuit de populaire managementliteratuur is de heersende opvatting dat het personal brand de mensen een kans geeft om zichzelf te laten zien. In plaats van een anonieme marktplaats, kan men zijn unieke pakket op de markt zetten. Op deze wijze kan de werkgever die werknemers nodig heeft deze gemakkelijk selecteren (Fisher-Roffer, 2000:8). De kern van het personal brand zit in de missiestatement (Gad & Rozencratz, 2002).

Dit vormt de basis van het brand en kan alleen achterhaald worden als het persoonlijke doel duidelijk is. Andere definities die binnen het discours van personal branding gevonden kunnen worden zijn;

“The powerful, clear and positive ideas that come to people's mind when they think about You.” (Murali, 2005);

“Personal branding is those values that a person stands for and communicates to the surroundings.” (Gustafsson en Mattsson, 2006);

“Personal branding is het proces waarin een professional zichtbaar maakt waarin hij uniek en onderscheidend is in zijn of haar markt.” (Kwakman, 2004);

“Personal branding is a personal identity that stimulates precise, meaningful perceptions in its audience about the values and abilities that person stands for.” (Montoya, 2002:11);

Door de definities samen te voegen kan de volgende definitie worden opgesteld: *Personal branding is een proces waarbij het individu op zoek gaat naar zijn of haar unieke persoonlijke kenmerken en vaardigheden welke men kan verkopen met betrekking tot zijn of haar werkveld en welke helpen zich naar buiten toe te onderscheiden.*

Deze definitie kan verder aangescherpt worden aan de hand van aangrenzende concepten die verder teruggaan in de historie zoals het begrip zelfpresentatie binnen het impressiemanagement van Goffman (1959). In de volgende alinea wordt impressiemanagement besproken en de relatie met de online en offline wereld ter discussie gesteld. Tenslotte wordt marketing in de definiëring van personal branding meegenomen gezien dit eigenlijk het tegenovergestelde is van wat ambtenaren gewend zijn te doen. Zij zijn gewend te dienen en niet te verkopen. Door de definitie van personal branding scherp te krijgen kan antwoord gevonden worden op de betekenisgeving van personal branding voor Rijksambtenaren.

### 2.1.2. Impressie management en de rol van online en offline

Het delen persoonlijke informatie, zelfpresentatie, is onderdeel van de *attention economy* (Cashmore, 2009). Dit is een benadering van informatiemanagement waarin “aandacht” als commercieel goed wordt beschouwd dat schaars is. In deze lijn liggen ook de sociale netwerken, die draaien op de continue vraag om aandacht. Cashmore stelt dat individuen baat kunnen hebben bij deze attention economy mits ze er slim op in spelen. Bijvoorbeeld indien men werk zoekt, moet men zich op zoveel mogelijke platformen online presenteren om op die manier gezien te worden, hoe meer hoe beter en hoe succesvoller. Echter zijn er ook mensen die juist hun baan zijn verloren door het delen van hun informatie online, denk hierbij aan ongepaste foto's of werknemers die zich ziek melden en vervolgens feestfoto's online plaatsten. Dit gezichtsverlies wordt belangrijk wanneer de sociale relaties tussen mensen zich voor een groot deel online afspeelen. Om deze representatie online beter te begrijpen kan terug worden gegrepen op de sociale interactie benadering van Erving Goffman.

Erving Goffman werd beroemd met zijn werk *The presentation of Self in Everyday Life* (1959). Zijn theorie wordt al jaren lang erkend als de verklaring waarom mensen zichzelf op een bepaalde wijze willen presenteren. Goffman hanteert een dramaturgische benadering voor de sociale interactie tussen mensen. Hij gebruikt het *toneel* als een metafoor voor deze dagelijkse interactie. Het concept van zelfpresentatie wordt door Goffman geconceptualiseerd als een proces van informatiemanagement. Men wil zo goed mogelijk voor de dag komen om bepaalde sociale doelen te behalen, bijvoorbeeld aardig gevonden worden. Persoonlijke informatie wordt daarom op een bepaalde manier gedeeld.



Ook in een sollicitatie presenteert men zich zo gunstig mogelijk, het jasje en het dasje worden hierop aangepast om de juiste impressie achter te laten (Dominick, 1999). Personal branding draagt hetzelfde principe in zich, men tracht een impressie achter te laten en zichzelf te onderscheiden van de massa. Anno 2013 wordt deze zelfpresentatie van 1959 ook doorgetrokken naar het online netwerk. De kern is dat men altijd een bepaalde rol heeft in de interactie door de sociale conventies die heersen. Door deze rollen te spelen en keer op keer te ondervinden wat de meest wenselijke rol is in welke situatie, optimaliseert het individu zijn rollen en ontstaat er een definitie van de situatie (Goffman, 1959:15).

Door de verschillende situaties, is het ook logisch dat er verschillende rollen zijn voor één individu. Binnen de rol die men speelt kan onderscheid gemaakt worden tussen de *frontstage* en *backstage*. Om deze dramaturgische vergelijking toe te lichten kan het voorbeeld van restaurant genomen worden. De eetzaal is in dit verhaal de *frontstage*, hier speelt de ober de “klant is koning” rol. De keuken is de *backstage* hier kan de ober even ontspannen en zijn andere rol van de frontstage laten vallen (Goffman, 1959:120). *Frontstage* vindt de creatie tussen individuen plaats, door de interactie kan men zijn *zelfrepresentatie* continu vormen. *Backstage* wordt de voorstelling voorbereid (Zarghooni, 2007), dit is de ruimte waarin men zich kan hervatten.

Het proces van zelfpresentatie, het maken van een blijvend gewenste indruk, wordt ook wel *impression management* genoemd (Goffman, 1959; Schneider, 1981). Voor dit impressie management zijn verschillende drijfveren te noemen, zoals intrinsieke of extrinsieke motivatie (Leary en Kowalsky, 1990), of het aardig gevonden willen worden door anderen (Jones, 1990). Jones benoemt vijf strategieën voor het managen van impressies door middel van zelfpresentatie, hierin benoemt hij ook *competence*. Bij *competence* wil men zijn of haar competenties laten zien door te wijzen op behaalde prestaties. Deze strategie draait om het promoten van het zelf, ook wel de *self-promotion strategie* genoemd (Bolino en Tumley, 1999). Deze zelfpromotie lijkt veel weg te hebben van het idee van personal branden waarbij competenties en prestaties worden gepromoot om een bepaalde impressie achter te laten. Online kan dit gemakkelijk via sociale media, daar kan het individu zichzelf portretteren (Hogan, 2010) en kan men een indruk achterlaten bij anderen op de manier zoals het individu dit wenst (Erickson, 1996). Het internet geeft de mogelijkheid aan gebruikers om zich optimaal te presenteren (Papacharissi, 2002). De online arena is de uitgelezen plaats voor de frontstage, hier kan de zelfpresentatie optimaal uitgerold worden (Hogan, 2010). Online is de ruimte om met elkaar te interacteren en zijn of haar rol te optimaliseren door de sociale interactie. Daarmee zijn sociale media de uitgelezen plek voor zelfpresentatie en daarmee dus impressiemanagement (Dominick, 1999). De online arena zou dan tevens een uitgelezen plek voor personal branding kunnen zijn, maar hoe is deze verhouding tussen online en offline?

### *Online versus offline?*

Het sociale netwerk dat zich online bevindt wordt geplaatst in een online ruimte, en de fysieke werkelijkheid in een offline ruimte, maar dezen staan niet los van elkaar. Dit betekent dat de twee werelden in elkaars verlengde liggen als een hybride construct. Pierre Lévy (1999) benadert ruimte vanuit een antropologische invalshoek en legt het verband tussen ruimte en sociale interactie. Lévy onderscheidt vier ruimtes, van de grenzen van de aarde tot aan de grenzen die de economie heeft opgelegd. In de vierde en laatste ruimte spreekt Lévy van de kennisruimte welke wordt gekoppeld aan het kennisnetwerk (1999:138). Door de computer gemedieerde communicatie wordt het mogelijk dat alle kennis gebundeld is en tot een geheel samensmelt. Kennis wordt zodoende een handelsartikel. Deze structureert sociale interactie en de sociale identiteit en online en offline liggen hierbinnen in elkaars verlengde. In lijn van Goffman zijn theorie van de *frontstage* en *backstage* kan opgemerkt worden dat ze eigenlijk niet los van elkaar kunnen worden gezien, maar in elkaars verlengde liggen. Er is sprake van een hybride ruimte, waar online en offline beiden aanwezig zijn. Waarbinnen de online identiteit een verlenging is van de fysieke offline identiteit (Kennedy, 2006:861). Voor het online personal brand geldt dan dat kenmerken en competenties uit de online wereld overeen moeten stemmen in de offline wereld.

Tom Erik Julsrud specificereert deze hybride ruimtes naar de werkplek. Julsrud (2005) stelt dat de moderne kantoren met de bijbehorende mobiele apparatuur en flexplekken grote invloed hebben op de frontstage en backstage impressie management en voor de identiteit. "The explosion of electronic media seriously changes the information flows that influence our roles and our self-identity" (Julsrud, 2005:102). Werknemers hebben enerzijds direct contact met de collega's en tegelijkertijd vindt dit contact ook online plaats (2005:108).

Door de nieuwe indelingen van kantoorruimten en door de mobiele apparaten heeft de werknemer dus te maken met meerdere frontstages, terwijl de backstage steeds kleiner wordt. Door de toename in de frontstage wordt de kans op gezichtsverlies steeds groter doordat controle steeds gemakkelijker wordt door de toenemende transparantie. Dit is belangrijk in acht te nemen wanneer we kijken naar de personal branding van de moderne werknemer die zich begeeft in een hybride ruimte, waar online en offline in elkaars verlengde liggen. Tegenwoordig lijkt het compleet loskoppelen van de frontstage en de backstage niet meer houdbaar. Dit brengt voor het personal branden van de werknemer moeilijkheden met zich mee. Uit onderzoek komt naar voren dat het scheiden van de sociale en professionele wereld online als zeer moeilijk wordt ervaren, omdat deze twee werelden vragen om verschillende personal brands (Labrecque, Markos & Milne, 2011). Werknemers ervaren dus weerstand in het creëren van een professioneel personal brand en vanuit hier kan afgeleid worden dat zij steun hierin behoeven zoals in de vorm van een training.

Wanneer men online actief is, is personal branding onvermijdbaar (Labrecque, Markos & Milne, 2011). Het toenemende belang van het gebruik van de sociale media als arena voor zelfpresentatie blijkt uit onderzoek van Suvankulov, Lau & Chau (2012). Hieruit komt naar voren dat werkzoekenden die gebruik maken van het internet, zoals LinkedIn, bij het zoeken van een baan een grotere kans hebben deze te vinden en deze tevens sneller vinden dan de mensen die internet niet gebruiken in de zoektocht naar een baan. "Solliciteren is allang geen kwestie meer van louter een brief met bijbehorend CV in een mailbox droppen. Zeker bij populaire vacatures waarvoor zich honderden mensen melden, is het zaak om alle registers open te trekken. Zorg dat je opvalt." (Spitsnieuws, 2013).

Het citaat uit Spitsnieuws laat het belang van jezelf *onderscheiden*, maar ook van *zichtbaar* zijn zien. Uit onderzoek in België is gebleken dat Facebook en LinkedIn worden gebruikt als doorslaggevende factor voor recruiters om een sollicitant wel of niet uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek (Caers & Castelyns, 2011). De noodzaak van een goed *onderscheidend* en *zichtbaar* personal brand online zou daarmee kunnen zijn dat het van invloed is op de sollicitatieprocedure. Via sociale media als LinkedIn en Twitter, wordt in toenemende mate geparticipeerd door zowel werkzoekenden als werkenden om zichzelf te presenteren. Zelfpresentatie op sociale media wordt ervaren als een strategische poging om aan werk te komen of te blijven, men moet zich onderscheiden van de massa. Om jezelf te onderscheiden moet het personal brand uniek zijn, *authentiek*. Met gebakken lucht onderscheidt men zichzelf niet (Lair et al., 2004).

### 2.1.3. Marketing

Personal branding kent tevens overeenkomsten met marketing, het personal brand wordt immers ontwikkeld om zichzelf te kunnen 'verkopen'. Deze manier van communiceren naar de arbeidsmarkt zou voor een deel verklaard kunnen worden door de marketingcultuur en communicatiecultuur die tegelijkertijd hun intrede hebben gedaan, wat tot gevolg heeft dat communicatie vaak via marketing verloopt (Baudrillard, 1988; Belch & Belch, 1998; Cheney & Christensen, 2001; Ewen, 1988; Fill, 1999; Laufer & Paradeise, 1990). Baudrillard (1998) signaleert het gebruik van symbolen als brand als een schreeuw om aandacht, wat ook het doel is van personal branding, het verkrijgen van aandacht. Het marketing component van personal branding zou gezien kunnen worden als een wijze om het personal brand naar buiten toe te communiceren.

Lair, Sullivan & Cheney (2004) stellen dat personal branding het idee impliceert dat het belangrijker is dat men weet *hoe* men zijn competenties moet labelen, dan de competenties op zich zelf. Er is volgens hen een verschuiving van *self-improvement* naar *self packaging*. Waarbij het niet draait om de persoonlijke inhoudelijke verbetering, maar enkel om de uiterlijke vertoning, het verkopen van het personal brand. Dit leidt vervolgens tot een oppervlakkig beeld. Als gevolg van media, de ontwikkelingen in de technologie en de mogelijkheden om te communiceren via het internet wordt het investeren in het imago belangrijker dan andere investeringen, zoals in materiële zaken. Er wordt gesteld dat design, marketing, imago en de verpakking meer van waarde zijn dan concrete materiële producten (Harvey, 1990; Goldman & Papson, 2006)

### 2.1.4. Demografische factoren

In de literatuur kunnen persoonskenmerken gevonden worden die van invloed zijn op de personal branding. In het onderzoek van Liar et. al (2004) wordt een theoretische studie beschreven naar personal branding. In het onderzoek wordt nader bekeken wat de plek is van onder andere geslacht en leeftijd. Zij stellen dat objectief gezien iedereen deel moet kunnen nemen aan personal branding, maar in de werkelijkheid ligt dit anders. Zo is het voor *vrouwen* moeilijker om zichzelf te kunnen branden dan voor mannen. Voor vrouwen kan problematiek optreden in het branden, omdat zij vechten tegen de stereotypering van seksobject op de werkvloer (Wood, 2011). Van hen wordt meer gevraagd dan van mannen.

Liar et. al stellen tevens dat leeftijd op eenzelfde manier buiten het discours van personal branding wordt geplaatst. Voor leeftijd geldt dat de groep ouderen nog niet voldoende gebruik maken van personal branding, terwijl dit ten gunste zou kunnen komen van de vergrijzing als deze groep hierdoor meer employabel zou worden. Echter lopen zij tegen leeftijdsdiscriminatie aan en blijven ze liever op de plek waar ze zitten zonder zich zelf te verkopen (Bergstrom & Holmes, 2003). Het is belangrijk te onderstrepen dat deze factoren geen centrale rol zullen spelen in het onderzoek. Het zijn enkel controlevariabelen om na te kunnen gaan of verklaringen te herleiden zijn naar het effect van (de training) personal branding, of dat het te maken heeft met bijvoorbeeld geslacht.

### *Conclusie*

Zoals aan het begin van deze paragraaf aangegeven wordt nu de definitie gegeven van personal branding zoals deze in dit onderzoek gehanteerd zal worden. Uit de theorie zijn dimensies naar voren gekomen die van invloed zijn op of affiniteit hebben met personal branding. Te meer; zelfpresentatie; authenticiteit; zichtbaarheid; onderscheidenheid en zelfmarketing. Wanneer deze dimensies samen worden genomen dan volgt de definitie: *Personal branding is een wijze van zelfpresentatie waarbij men zichzelf zichtbaar onderscheidt en hierbij zijn of haar authentieke zelf verkoopt in de hybride ruimte.*

In de literatuur is niets te vinden over personal branding in de ambtelijke sector. Wel wordt verwacht dat personal branding een andere betekenis binnen de context van Rijksambtenaren krijgt. Ambtenaren zijn bijzondere werknemers gezien zij gebonden zijn aan de bureaucratische en hiërarchische controle van de Rijksoverheid. Hierdoor zullen zij vermoedelijk belemmeringen ondervinden in het marketen van hun eigen persoon als persoonlijk merk. Daarom zal de betekenis die zij aan personal branding geven anders zijn dan de betekenis die een werknemer in de marktsector hieraan geeft. De belemmeringen zullen voor sommige Rijksambtenaren een drempel vormen om zichzelf niet te willen of kunnen personal branden en daarom ook niet deel te nemen aan een training. Tegelijkertijd ligt ook het gevaar van gezichtsverlies op de loer. Hierdoor kan terughoudendheid optreden in de profilering online.

## 2.2 Employability

In deze paragraaf wordt het begrip employability vanaf meerdere kanten belicht en wordt inzicht geboden in deelvraag twee en drie. Door te weten wat employability inhoudt wordt duidelijk op welke manier het beïnvloed kan worden. Allereerst wordt het belang van employability geschetst worden waarna de theoretische dimensies worden toegelicht.

Voor de organisatie is een positieve relatie te vinden tussen de investering in employability en de gezondheid van de organisatie. Om als organisatie te kunnen overleven moet deze langdurig kunnen blijven veranderen en veerkrachtig zijn, hiervoor moeten organisaties zich flexibel inzetten (Van Dam e.a., 2006; Van Steensel, 2007; Vianen, 2007). De organisatie kan door employability de concurrentie beter aan, is veerkrachtiger, de kwaliteit verbetert, betrokkenheid en motivatie nemen toe en de organisatie wordt aantrekkelijker bevonden op de arbeidsmarkt (Brouwer, Lin & Zwinkels, 2001; Van Dam & Thierry, 2000:43). Kortom sturen op employability zou voor organisaties moeten lonen.

Voor de werknemer loont het ook te investeren in employability. Door onder andere concurrentie en flexibilisering van de organisatie wordt de druk op de werknemer uitgevoerd te veranderen om te kunnen voldoen aan de vraag van de organisatie (Gaspersz & Ott, 1996). In de huidige economie neemt de baanzekerheid voor de werknemers af en zodoende worden ze gedwongen zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun loopbaan (Thijssen et al., 2008). Door middel van persoonlijke ontwikkeling kan de werknemer zichzelf beter inzetbaar maken en hiermee de kansen op de arbeidsmarkt vergroten (Van Dam e.a., 2006). Door employabel te zijn kunnen de werknemers dus in hun eigen werkzekerheid voorzien (Gaspersz & Ott, 1996; Kluytmans & Ott, 1999) en door het 'proeven' van verschillende banen komt het ook ten goede voor het vinden van de ideale baan (Van Dam e.a., 2006:25).

Door onder andere automatiseringsprocessen veranderen de werkzaamheden van de werknemers met een razend tempo dat tot gevolg heeft dat werknemers niet meer gekwalificeerd zijn voor het werk wat ze moeten doen (De Grip & Sanders, 2001). Daarnaast zijn er de economische ontwikkelingen, de (inter)nationale concurrentie vraagt om employabel werknemers. Concurrentie ontstaat doordat voornamelijk wordt geconcurrereerd op kennis en vaardigheden van de organisatie, deze pijlers worden belichaamd door de werknemers (De Grip & Sanders, 2001; Van Dam e.a., 2006). Employability betekent ook veerkrachtige werknemers die flexibel kunnen inspelen op verandering, wat de organisatie ten goede komt in kwaliteit en service (Brouwer e.a., 2001).

En daarnaast is er nog de demografische factor van *vergrijzing* (het toenemend aantal ouderen) en *ontgroening* (het afnemend aantal jongeren) van de samenleving waardoor employability van groter belang wordt voor organisaties (De Grip & Sanders, 2001; Steijn & Groeneveld, 2009:79). Op termijn betekent dit dat de instroom van jongeren niet evenredig compenseert met de uitstroom van ouderen (Steijn & Groeneveld, 2009:79). Het gevolg van deze ontwikkeling is de krapte op de arbeidsmarkt, welke ondervangen kan worden door employability. In lijn van employability zijn jongeren breed inzetbaar en ouderen flexibel in het langer behouden van werk (De Grip & Sanders, 2001).

De demografische ontwikkelingen worden gevoeld in zowel de markt- als publieke sector. Echter is de urgentie groter in de publieke sector omdat deze op het moment al sterker vergrijsd is (Steijn en Groeneveld, 2009:79). Hierdoor heeft de publieke sector relatief snel te maken met een vervangingsvraagstuk.

Vanuit het life-time employment heeft een verschuiving plaats gevonden naar employability. Hiermee veranderden de verwachtingen van zowel werkgever als werknemer. Deze verwachtingen worden ook wel omschreven als het psychologisch contract, het managen van ongeschreven regels (Rousseau, 1994) of verwachtingen om zo de waarden en normen van de werkgever en de werknemer te respecteren (Argyris, 1960; Van Dam e.a., 2006; Sturges et al., 2005). Gaspersz & Ott (1996:67) maken onderscheid tussen het oude en het nieuwe psychologische contract, respectievelijk life-time employment en employability. In het nieuwe psychologische contract, employability, wordt van de werknemer verwacht dat die bereid is om een leven lang te leren, verantwoordelijkheid te nemen voor de loopbaan en mobiel te zijn indien nodig. Het nieuwe psychologisch contract laat zien dat de verbintenis tussen werknemer en werkgever van minder grote aard is geworden dan de verbintenis die de werknemers met zichzelf heeft. Personal branding kan op diverse wijzen van invloed zijn op de employability van de werknemer. De relatie tussen employability en personal branding wordt in paragraaf 2.3 besproken. Het belang van employability voor zowel werkgever als werknemer is groot. Daarom is het nuttig om te achterhalen op welke punten van employability personal branding een invloed zou kunnen hebben. Daarvoor wordt een definitie van employability geformuleerd.

### 2.2.1. Wat is employability?

Om te beginnen is het van belang aan te geven dat in de wetenschap een kennisprobleem bestaat omtrent de definiëring van employability. In de literatuur zijn veel diverse benaderingen en definities van het begrip terug te vinden, een eenduidige definitie is er (nog) niet. Dit onderzoek krijgt het begrip niet eenduidig op de kaart, maar maakt een keuze in definiëring die gebruikt wordt in dit onderzoek om antwoord te krijgen op de centrale vraagstelling.

*"The capability to being employed or used in a job"* is de vertaling in het Engels in de Collins Cobuild Dictionary of English (Gaspersz & Ott, 1996:10). Aldus het vermogen om werkzaam te zijn of gewend te zijn aan een bepaalde baan. In de Nederlandse van Dale staat onder employability "de flexibele inzetbaarheid van werknemers". Deze laatste betekenis omhelst al meer ruimte voor betekenisgeving dan de Engelse variant. De hiervoor beschreven betekenissen kunnen via verschillende theoretische perspectieven worden aangevuld of divers worden geïnterpreteerd. Het begrip employability heeft namelijk door de jaren heen (kleine) verschuivingen in betekenis gehad. Deze zullen eerst toegelicht worden om de mitsen en maren omtrent de betekenis af te kunnen bakenen.

Één van de eerste definities in de Nederlandse literatuur is geciteerd in Gaspersz & Ott (1996: 1) *"Het vermogen om werk te verkrijgen"*. Voor de definitie van Gaspersz & Ott waren tevens andere betekenissen, echter kwamen deze voort uit een andere samentrekking van het woord employability. Een voorbeeld hiervan is van Schoemaker en Geerdink (1991) *"Employability betekent letterlijk: employee adaptability, of, in het Nederlands: Het telkens aanpassen van de medewerker aan eisen die door de organisatie aan de medewerker worden gesteld"* (in Dik 2001: 1).

Gedurende de historie heeft het begrip employability meerdere definities gehad. Thijssen, van der Heijden & Rocco (2008) schetsen de drie perspectieven van employability; eerst die van de maatschappij in de jaren '70; dan die van het bedrijf in de jaren '80; en ten slotte die van het individu in de jaren '90. Het maatschappelijke perspectief (in de jaren 70) vereist dat iedereen volledig werkt op landelijk niveau. Voor de maatschappij als een geheel geldt employability als een indicatie van de mogelijkheid voor de werkende populatie om volledige werkgelegenheid te kunnen verkrijgen. In de jaren '80 verschuift employability naar het bedrijfsniveau.

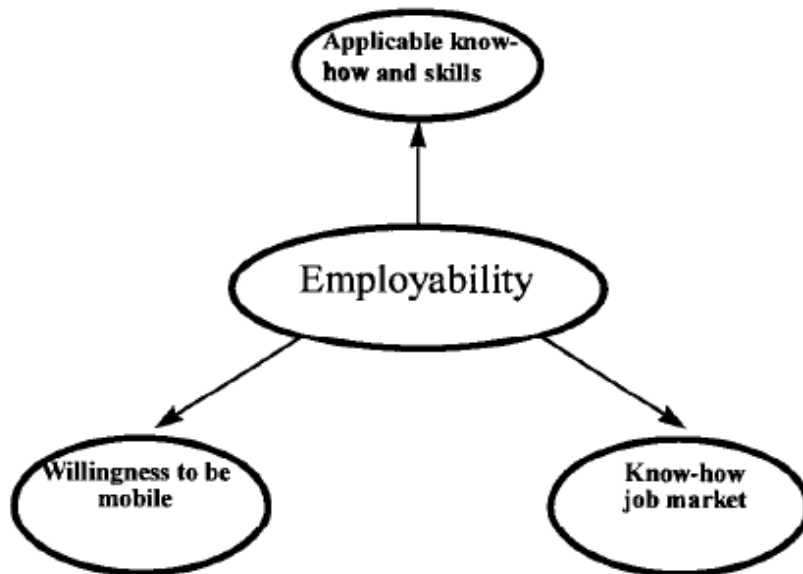
Hierin krijgt employability simpelweg de vertaling van werk. Dit zijn alle banen die door werknemers in een bedrijf zijn vervuld voor loon. In de jaren '90 komt employability meer in het licht van het individu te staan. Employability is hier een indicator voor de mogelijkheid om een aantrekkelijke baan (intern of extern) te verkrijgen of te behouden. De definitie die vanaf de jaren '90 wordt gehanteerd is de definitie die sindsdien nader empirisch is onderzocht en waar toenemende aandacht voor is ontstaan in de wetenschap (Thijssen, van der Heijden en Rocco, 2008; McQuaid & Lindsay, 2005).

In de definitie van Gaspersz & Ott (1996) draait het om het vermogen werk te verkrijgen. Gaspersz & Ott (1996:1-2 in Steijn en Groeneveld, 2009: 114-115) spreken over het *vermogen* van een werknemer om werk te verkrijgen. Dit vermogen bestaat uit drie componenten: *kunnen*, *willen* en *weten* - zie tabel 1. Deze componenten vallen onder de competentiebenadering van employability, welke voortkomt uit de samenvoegen van het individuele (jaren '90) en organisationele (jaren '80) benadering (Thijssen, Van Der Heijden & Rocco, 2008; Heijde & Heijden, 2006. De competenties die onderdeel zijn van employability staan weergegeven in figuur 1.

Allereerst moeten werknemers beschikken over kennis en vaardigheden (*kunnen*) die van nut zijn in de huidige organisatie, maar die ook mee te nemen zijn naar een andere organisatie. Hierdoor betekenen ze meer op de markt van aanbod, met *ontwikkelde competenties* vergroot de werknemer de kans werk te kunnen vinden in de toekomst. In figuur 1 is deze component terug te zien onder de noemer *applicable know-how and skills*. Voor het *willen* moet de werknemer bereid zijn te willen verplaatsen naar een nieuwe werkplek of nieuwe taken aan te nemen op de bestaande plek. Als men bereid is zich te verplaatsen naar een andere functie of organisatie dan voorkomt hij zo 'vastgeroest' te zitten in een werkplek. Door diverse werkervaringen kwalificeert de werknemer zich sterker op de arbeidsmarkt, ook wel *willingness to be mobile* uit figuur 1. Ten slotte is er nog de benodigde *kennis van de arbeidsmarkt* vereist. De werknemer moet weten *hoe* hij of zij werk kan verkrijgen. In de praktijk houdt dit in dat onder andere vaardigheden als solliciteren op niveau zijn. Dit gaat niet enkel over de mogelijkheden van het vinden van werk (zowel intern als extern), maar ook over het uitwisselen van informatie, door bijvoorbeeld formele en informele netwerken. En daarnaast valt hier onder ook de kennis over de gewenste presentatie van zichzelf, bijvoorbeeld door het schrijven van een goed Curriculum Vitae, in figuur 1 ook wel bekend als *know-how jobmarket*.

Vermogen	Praktijk
Weten	Kennis van de arbeidsmarkt om te weten waar en hoe zij hun vermogens moeten aanbieden.
Willen	Bereidheid of wens om intern, maar ook extern van baan te wisselen.
Kunnen	Beschikken over kennis en vaardigheden die van waarde zijn in de huidige organisatie, en tegelijk ook gemakkelijk inzetbaar zijn in andere organisaties.

Tabel 1: De drie factoren van employability (Gaspersz & Ott, 1996)



Figuur 1: Componenten van employability (Kluytmans & Ott, 2010: 263)

Het gaat echter niet alleen om werk verkrijgen, maar ook om in de huidige functie zo goed mogelijk te functioneren en het werk te kunnen behouden. *“The capacity of an individual to obtain and maintain over his or her working life”* (Cornet & Vinneker, 1998: 39). Het werk moet wel uitdagend zijn en de werknemer moet in de huidige baan *optimaal* en *blijvend* functioneren.

In dezelfde periode kwam de uitgebreide definitie van De Grip, Van Loo en Sanders (1998) *“Het in staat zijn en de wens hebben blijvend aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt, door te reageren en anticiperen op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving”*. Is de werknemer bereid om mobiel te worden, een opleiding te volgen of meer werkzaamheden aan te nemen en heeft hij of zij daarvoor het benodigde vermogen? De nadruk ligt niet zozeer op een huidige of toekomstige baan, maar meer op de anticipatie op verandering.

Brouwer, van Lin en Zwinkels (2001) trekken het begrip employability breder. Zij voegen de invloed van persoonlijke en context gebonden factoren toe aan *“het geheel van persoonsgebonden en context gebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven moment zal beïnvloeden”*. In deze definitie wordt alles wat ook maar van invloed zou kunnen zijn op de arbeidsmarktpositie van de werknemer samengebundeld en gevormd tot de definiëring.

Van Dam e.a. (2006) schalen employability in op zowel het individuele als het organisationele niveau. Voor het niveau van de individu betekent dit een *proactieve* houding ten opzichte van verandering. Deze proactieve houding vergroot de inzetbaarheid en er is meer ruimte voor leren en daarmee voor het ontwikkelen van (nieuwe) competenties. Voor het niveau van de organisatie geldt dat hun werknemer breder en gemakkelijk inzetbaar is op verschillende functies of afdelingen.



Thijssen (2004) voegt hier het ondernemen van een *actie* van het individu aan toe. Het is niet alleen het vermogen om te kunnen ontwikkelen volgens Thijssen (2004), maar tevens het gedrag en de bijbehorende acties zijn hierbij van belang. Een proactieve houding is niet enkel zeggen dat men proactief is. Dit moet bewezen worden in daden.

Inmiddels is een overzicht gegeven van de dominante bestaande Nederlandse definities van employability. Wanneer we buiten de grenzen van Nederland kijken valt te zien dat employability niet altijd dezelfde betekenis krijgt. Zo wordt het begrip ook vaak gebruikt in het geval van werknemers met een handicap (om te duiden in hoeverre zij nog in staat zijn te werken), en in het geval van gedetineerden of mensen met een uitkering (Luken, 2002:7). In dit onderzoek wordt niet van deze internationale betekenis uitgegaan.

### Conclusie

In de context van de huidige crisis, zoals geschetst in de inleiding, zijn toekomst en carrière minder voorspelbaar. Het is aan de werknemer *zelf* om werkzekerheid te genereren. Om werkzekerheid te hebben of te behouden is het voor werknemers van belang om te kunnen voldoen aan de eisen van zijn of haar *huidige* werkgever of functie en aan de eisen van een *toekomstige* werkgever of functie (Kluytmans & Ott, 1999). Het concept employability kan op verschillende manieren verwoord worden. Toch moet een keuze gemaakt worden voor één definiëring om het onderzoek af te kunnen bakenen. Dit onderzoek is op zoek naar de invloed van personal branding op employability. De definitie van Gaspersz en Ott (1996) lijkt hiervoor passend, gezien personal branding invloed zou kunnen hebben op alle drie de componenten. Daarnaast wordt hun definitie in recente literatuur nog veel gehanteerd. Gaspersz en Ott gaan enkel uit van het verkrijgen van een nieuwe baan, maar de in dit onderzoek gehanteerde definitie wordt tevens het *behouden* van de baan in de definitie meegenomen. Gaspersz en Ott noemden deze niet, maar in de ontwikkeling van definities is terug te zien dat *behouden* van werk veel aandacht krijgt. Daarbij zien we tevens in de literatuur terug dat het van belang is dat de werknemer zelf *actie* onderneemt, men is zelf verantwoordelijk voor zijn of haar toekomst. De definitie die in dit onderzoek wordt gebruikt voor employability is als volgt: *Employability is het vermogen om werk te kunnen, weten en willen te verkrijgen en behouden, waarbij de actie vanuit het individu moet voortkomen.*

Uit deze paragraaf is naar voren gekomen dat *weten*, *willen* en *kunnen* de theoretische dimensies van employability zijn. Deze kunnen alle drie invloed ervaren van personal branding. Deze mogelijke invloed wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

### 2.3 De relatie tussen personal branding en employability

Deze paragraaf licht de invloed van personal branding op employability nader toe. Daardoor wordt meer inzicht geboden in de beantwoording van deelvraag twee. Doordat de invloed van personal branding op employability duidelijk wordt, wordt duidelijk waar de inhoud van de training zich op moet richten wat meer inzicht zal bieden in deelvraag vijf.

Het concept van zelfpresentatie van Goffman vertoont veel overeenkomsten met personal branding. Onderzoek van Hazer en Jacobson (2003) laat zien dat er een positieve relatie is tussen zelfpresentatie en employability. Dit zou impliceren dat personal branding een positieve invloed kan hebben op employability. In hun onderzoek komt naar voren dat potentiële medewerkers die gebruik maken van zelfpresentatie strategieën en impressie management worden beschouwd als meer employabel dan de potentiële medewerkers die geen gebruik maakten van deze strategieën.

Wat hier met betrekking tot de relatie tussen personal branding en employability wordt genoemd is zeker niet uitputtend, er is geen specifieke literatuur over deze relatie. Er valt te denken aan de relatie van zelfpresentatie en employability, maar wellicht is het blikveld nog breder? Verschillende verwachtingen zullen hier worden uitgesproken, het onderzoek zal deze relatie verduidelijken. De in deze paragraaf uitgesproken verwachtingen zullen ook van invloed zijn waar de inhoud van een training personal branding zich op zou moeten richten.

De relatie tussen personal branding en employability wordt besproken aan de hand van de definitie van employability die in het theoretisch kader gegeven is. Zoals beschreven, wordt employability opgedeeld in de componenten: *weten*, *willen* en *kunnen*. Per component wordt de mogelijke invloed van personal branding hierop besproken.

#### 2.3.1. De invloed van personal branding op *weten*

De invloed van personal branding op de component *weten* van employability lijkt dermate groot te zijn dat het ook invloed heeft op de employability. Personal branding is het verkopen van het persoonlijk merk op de arbeidsmarkt. De component *weten* gaat over de kennis van de arbeidsmarkt, zoals sollicitatievaardigheden en het vinden van vacatures. Het bewustzijn van de eigen capaciteiten is een belangrijk proces binnen personal branding. Het uitdragen van deze capaciteiten en competenties binnen het netwerk is een wijze van jezelf aanprijzen op de arbeidsmarkt. Zichtbaar zijn binnen het netwerk draagt bij aan een sterk professioneel netwerk, gezien netwerken kan bijdragen aan het vinden van een nieuwe baan. Tevens betekent een sterk netwerk dat men meer employabel is (Kluytmans & Ott, 1999). Personal branding leert en maakt het individu zichtbaar en onderscheidend op de arbeidsmarkt. Wanneer men meer kennis heeft van personal branding dan draagt dit bij aan de kennis van de arbeidsmarkt. Deze positieve invloed van personal branding op *weten* draagt zodoende positief bij aan employability.

In onderzoek is zelfpresentatie al eerder gerelateerd aan employability, daarin is bewezen dat zelfpresentatie een positieve invloed heeft op employability (Hazer & Jacobsen, 2003). Personal branding kan worden beschouwd als een vorm van zelfpresentatie, maar een heel specifieke vorm omdat personal branding gericht is op jezelf te verkopen. Zelfpresentatie valt uit een in een aantal dimensies, waarvan zelf promotie er één van is die erg dicht tegen personal branding aan ligt. Personal branding lijkt een moderne variant te zijn van de zelfpromotiestrategie. Zelfpromotie is het laten zien van competenties door te wijzen op behaalde prestaties.

Personal branding is feitelijk niets anders dan dit in wellicht een moderner jasje, bijvoorbeeld het wijzen op deze prestaties binnen je netwerk op het sociale medium LinkedIn. Wanneer zelfpromotie al een positief effect heeft op employability dan heeft personal branding dit waarschijnlijk ook.

In de paragraaf van personal branding kwam naar voren dat de werknemers vandaag de dag zich bevinden in een hybride ruimte, waar online en offline in elkaars verlengde liggen. Een studie van Benson et al. (2010) wijst uit dat het gebruik van sociale media en employability positief met elkaar samenhangt. De studie richtte zich op het sociale media gebruik van masterstudenten, studenten die meer gebruik maakten van sociale media hadden een sterker netwerk opgebouwd en bleken meer employabel. De verwachting zou zijn dat werknemers die gebruik van sociale media, en zich hierop dus zichtbaar maken via een profiel, meer employabel zijn.

### **2.3.2. De invloed van personal branding op *willen***

Naast het onderdeel *weten*, zijn ook verwachtingen uit te spreken over de invloed van personal branding op *willen*. Onder *willen* wordt de wens en bereidheid om mobiel te zijn verstaan. Wanneer iemand bereid is om mobiel te zijn, dan zal hij of zij vaak al verder om zich heen kijken naar een nieuwe functie of mogelijkheid. Personal branding kan bijdragen aan de wens om mobiel te zijn door beter zichtbaar te worden binnen het netwerk en jezelf te onderscheiden op de arbeidsmarkt, waardoor men gemakkelijker gevonden kan worden door recruiters.

Tegenwoordig vindt vaak al een eerste screening van de kandidaten online plaats. Recruiters geven aan dat sociale media een meer compleet beeld geven van de sollicitant en hierdoor beter kan worden overwogen of de persoon een 'fit' heeft met de organisatie (Harris & Rae, 2011: 16). Sociale media zijn geschikt om sollicitanten van een afstand te kunnen bekijken en te beoordelen. De sociale media hebben hiermee niet alleen een *sociaal* karakter, maar ook een *professioneel* karakter (Davidson, Maraist & Bing, 2011). Via het internet kan veel informatie worden verzameld over een persoon, immers veel individuen delen hun leven op sociale media met de rest van de wereld. Onder deze rest vallen ook de werkgevers. Uit een onderzoek uit de Verenigde Staten blijkt dat de helft van de werkgevers aangeven gebruik te maken van sociale media om hun sollicitanten te kunnen screenen (Madera, 2012; Shea & Wesley, 2006). En in België is gebleken dat Facebook en LinkedIn worden gebruikt als doorslaggevende factor voor recruiters om een sollicitant wel of niet uit te nodigen voor een sollicitatie gesprek (Caers & Castelyns, 2011).

Personal branding kan dus bijdragen aan de wens om mobiel te zijn. Vanuit deze redenering is te verwachten dat personal branding een positieve invloed heeft op de component *willen* van employability. En vanuit hier kan verwacht worden dat mensen die de wens hebben om mobiel te zijn een training personal branding zullen gaan volgen, omdat het van toegevoegde waarde is voor hun wens mobiel te zijn.

### 2.3.3. De invloed van personal branding op *kunnen*

Naast *willen* en *weten* is er nog *kunnen*. Dit zijn de vaardigheden, competenties en vakkennis die de werknemer heeft om in de huidige functie goed te functioneren, maar deze kennis ook kan meenemen naar een andere organisatie en daar goed te functioneren op basis van het *kunnen*. De relatie tussen personal branding en *kunnen* zou het laten zien van deze competenties en vaardigheden kunnen zijn. Het hebben van kennis, vaardigheden en competenties is een eerste maar een tweede is het uitdragen van dezen om zo kenbaar te maken dat je ze hebt. Waarbij het dus gaat om het etaleren van je kunnen. Personal branding is van invloed op het kunnen doordat het de mogelijkheid biedt om het kunnen te etaleren en zichzelf zo te verkopen. Competenties en vaardigheden worden door personal branding zichtbaar uitgedragen. Rijksambtenaren die willen laten zien wat ze in huis hebben, maar dit nog niet goed weten te etaleren zullen waarschijnlijk een training personal branding willen volgen.

Vermoedelijk zijn de hiervoor genoemde relaties tussen personal branding en employability de relaties die te vinden zullen zijn in dit onderzoek. Samenvattend zou op alle drie de componenten van employability een invloed kunnen worden uitgeoefend door personal branding. Zoals in het conceptueel model is te zien wordt de invloed onderzocht van personal branding op de componenten van *willen*, *weten* en *kunnen* van employability. Het onderzoek zal deze relaties expliciet maken. En deze relatie binnen de ambtelijke context plaatsen gezien deze ook een invloed kan hebben op de invloed van personal branding op employability. In de volgende paragraaf wordt het concept training besproken en de hiervoor genoemde relaties worden meegenomen in de inhoud van de training.

## 2.4 Training

In deze paragraaf is aandacht voor het ontwerp van een training en wordt hiermee deelvraag vijf inzichtelijk gemaakt. Leerstijlen en het leerproces bepalen voor een grote mate de vorm van de training, de manier waarop en waardoor men leert. Er is aandacht voor de inhoudelijke onderwerpen waar een training zich op moet richten om meer te leren over personal branding en daarmee een positieve invloed te hebben op employability. Er is ook aandacht voor persoonskenmerken die samenhangen met wel of geen deelname aan de training. Waardoor ook in wordt gegaan op een voorlopige beantwoording van deelvraag vier.

### 2.4.1. Het belang van training

Training en ontwikkeling houden in de praktijk in hoe de werknemers om leren gaan met competenties die ze nodig hebben in hun huidige baan evenals in hun toekomstige baan. Dit gebied, training en ontwikkeling, is belangrijk omdat het direct gelinkt is aan de functionele capaciteiten van de organisatie (Truss, 2001). Om optimaal te kunnen functioneren, moet een organisatie voorzien in een manier waarop de werknemers nieuwe vaardigheden kunnen ontwikkelen (Ullrich, 1997). Training en ontwikkeling moeten inhouden dat ze op meerdere gebieden functioneel zijn en op meerdere vaardigheden trainen, zowel training specifiek voor de organisatie als wel voor daar buiten (Posthuma et al., 2013: 15).

Uit onderzoek komt naar voren dat organisationele prestaties substantieel verbeteren door de inzet van Human Resource (HR) systemen. Deze hebben invloed op het menselijk kapitaal door het verwerven, ontwikkelen en het motiveren van talenten. Het ontwikkelen, trainen, van de werknemers speelt dus een belangrijke rol voor de prestatie van de organisatie. Dit soort HR systemen die de competentie van werknemers, toewijding en productiviteit stimuleren worden *high performance work systems* (HPWS) genoemd (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Datta, Guthrie & Wright, 2005).

Binnen HPWS staat het AMO-model beschreven wat respectievelijk staat voor *ability*(A), *motivation* (M) en *opportunity* (O) (Appelbaum et al. 2000: 27). Het AMO-model veronderstelt bij te kunnen dragen aan het behalen van belangrijke HR-doelen zoals flexibiliteit van de organisatie, deze relatie wordt beïnvloed door het gedrag van de werknemers (Appelbaum et al., 2000). Verschillende studies laten zien dat organisaties die HPWS in hun beleid opnemen betere operationele en financiële prestaties hebben (Arthur, 1994; Bae & Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Sun, Aryee, & Law, 2007; Way, 2002). Kortom, HR-praktijken zijn van invloed op het gedrag en de houding van werknemers en deze hebben op hun beurt weer invloed op efficiëntie, flexibiliteit en legitimiteit van de organisatie. Binnen het AMO-model vindt de training personal branding een plek onder de stimulans van vaardigheden. Hieronder worden vaardigheidstrainingen (personal branding), algemene trainingen en coaching verstaan. Vanuit hier is het te verklaren dat door organisaties wordt geïnvesteerd in onder andere de vaardigheden (A) van werknemers.

Uit de voorgaande paragraaf over employability kwam naar voren dat zowel werknemer als werkgever baat heeft bij een hoge employability van de werknemer. Zo heeft een investering in het individu door de werkgever door middel van bijvoorbeeld trainingen of opleidingen een positieve invloed op de employability van de werknemer (Berntson, Sverke & Marklund, 2006). Het aanbieden en stimuleren van training is dus een manier om de employability van de werknemers te vergroten.

Eerder onderzoek laat een positief verband zien tussen deelname aan een leven lang leren en employability (Berntson, Sverke & Marklund, 2006; De Vries et al., 2001; Kluytmans & Ott, 1999; Wittekind, 2007). Becker (1993) en Berntson et al (2006) geven aan dat het investeren in menselijk kapitaal - hiermee wordt onder meer kennis en vaardigheden bedoeld - een hoger opleidingsniveau, een hogere productiviteit, een betere arbeidsmarktpositie en een hogere beloning tot gevolg heeft. Groot en Maassen van den Brink (2000) bevonden dat scholing op de werkplek leidde tot een toename in employability. Er kan dus samengevat worden dat training bijdraagt aan de employability van de werknemer. Echter wat moet in de training personal branding aan bod komen om een positieve uitwerking te hebben op employability? Daarover gaat de volgende deelparagraaf.

#### **2.4.2. Inhoud van de training**

De training personal branding moet leiden tot personal branding van de werknemer in zodanige mate dat de personal branding vervolgens invloed heeft op de employability. Daarnaast wordt verwacht dat er ook aandacht is voor de hybride ruimte van online en offline. Er wordt verwacht dat een soort gelijknamige definitie in de training zal worden besproken voor verder begrip van het concept personal branding.

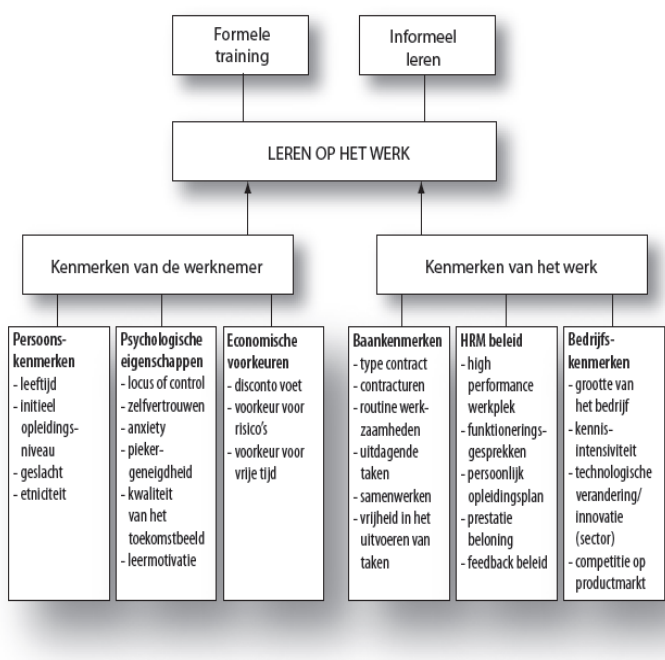
Wanneer gekeken wordt naar de invloed van personal branding op alle drie de componenten van employability kunnen verschillende verwachtingen worden opgesteld voor de inhoud van de training personal branding. Voor de component *weten* van Gaspersz en Ott (1996) wordt verwacht dat in de training in gegaan zal worden op het belang van het zichtbaar zijn binnen het netwerk (in het bijzonder online), men leert zichzelf te presenteren en te promoten, hoe te solliciteren en waar de vacatures te vinden zijn. Voor het onderdeel *willen* van employability wordt verwacht dat duidelijk gemaakt zal worden hoe recruiters vandaag de dag hun selectierondes voor sollicitaties houden. Hierbij moet het belang van de online zelfpresentatie, zichtbaarheid en onderscheidenheid worden benadrukt zodat deelnemers weten hoe ze gevonden kunnen worden door recruiters. Voor de component *kunnen* wordt verwacht dat er eerst aandacht zal zijn voor het bewustzijn van ieders capaciteiten en vaardigheden en vervolgens hoe men deze kan etaleren. Er wordt verwacht dat binnen de training aandacht wordt geschonken aan het motto van het personal brand. Zodoende kan men naar huis met een persoonlijk missiestatement waarvan zij weten hoe ze deze moeten inzetten en met welke instrumenten.

### 2.4.3. Leren op het werk

Voor leren op het werk zijn een aantal persoonskenmerken van invloed die meegenomen zullen worden in dit onderzoek. Daarbij zijn er ook kenmerken van het werk die hierop van invloed kunnen zijn.

#### FORMEEL EN INFORMEEL LEREN

Fourage, De Grip en Nelen (2009) presenteren een model van formeel en informeel leren op het werk (zie figuur 2). Onder *informeel leren* wordt al het leren verstaan dat niet formeel is, zoals zelf uitvinden, leren van een collega of zelfstudie (De Grip & Smits, 2009). *Formeel leren* zijn trainingen en cursussen die een werknemer volgt (Fourage, de Grip & Nelen, 2009: 9), zoals de training personal branding. In hun onderzoek formuleren zij kenmerken van zowel werknemer als van het werk die van invloed kunnen zijn op het leren op het werk.



Figuur 2: Het model van formeel en informeel leren (Fourage, de Grip & Nelen, 2009)

#### *Kenmerken van de werknemer*

Persoonskenmerken zijn objectieve kenmerken van een persoon zoals geslacht en leeftijd. Voor leeftijd geldt dat ouderen minder informeel leren dan jongere werknemers. Om deel te nemen aan een training is iemand zijn motivatie om te leren een belangrijke voorwaarde (Fourage, Schils & de Grip, 2009). Werknemers die van mening zijn dat succes van henzelf afhangt hebben een *interne* locus of control. Deze groep investeert meer in hun menselijke kapitaal door meer formele training te volgen (Borghans, Golsteyn en de Grip, 2007). Werknemers met meer zelfvertrouwen volgen sneller een training. Werknemers die sneller een risico nemen, volgen vaker een training dan mensen die risico mijden. Zij nemen het risico werktijd te missen op de koop toe (Groot en Maassen Van Den Brink, 2008). Logischerwijs zijn de werknemers met weinig motivatie om te leren, geen interne locus of control, met weinig zelfvertrouwen en die geen risico durven te nemen minder geneigd een training te volgen.

### *Kenmerken van het werk*

Naast de kenmerken van de werknemer kan het werk ook van invloed zijn op het leergedrag van de werknemer. Het hebben van een persoonlijk opleidingsplan en functioneringsgesprekken tonen wel een positief verband aan met trainingsdeelname (Borghans e.a., 2009). Wat zou kunnen betekenen dat meer mensen deelnemen aan de training personal branding die een persoonlijk traject doorlopen.

#### **2.4.4. Wie wil leren?**

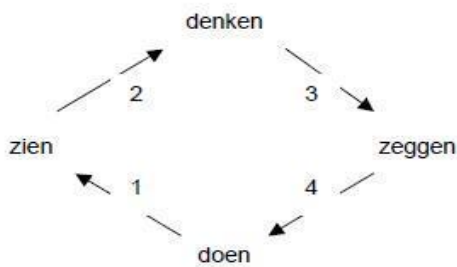
Aangeboden trainingen door de werkgever worden niet altijd ter harte genomen. Wanneer men weet waarom dit zo is kan gestuurd worden op een toename aan leren en daarmee een vergroting van de employability. Uit onderzoek komt naar voren dat werknemers die al eerder aan training hebben meegedaan, sneller opnieuw een training volgen. Werknemers die nog nooit een training hebben gevolgd zijn niet geneigd snel een training te gaan volgen (Carbery & Garavan, 2005). Dit onderstreept tevens de complexiteit waar de overheid met haar beleid tegen aan loopt. Indien meer employability moet ontstaan bij werknemers die dit niet zijn, door middel van onder andere een training personal branding, dan zal deze groep hiertoe verleid moeten worden.

### *Dynamische mindset*

Binnen de discussie omtrent het willen leren is het ook interessant om te kijken of het te maken heeft met de houding van de werknemer ten opzichte van het leerproces. De mindset is een manier van denken, maar ook een houding. Psychologisch onderzoek wijst uit dat er twee soorten mindsets zijn, de dynamische en de statische (Dweck, 2006). In de statische mindset is vaak geen ruimte voor grote verandering, kritiek of tegenslagen. In de statische mindset wordt alle kritiek als zeer negatief ervaren, wat op den duur de das omdoet. In de dynamische mindset wordt dit gezien als mogelijkheden om te groeien en beter te worden. Het groeien en beter worden impliceert de overlap met een bijdrage aan employability. Het zou zo kunnen zijn dat werknemers die meer employabel zijn een dynamische mindset hebben, deze groep staat open voor verandering en ontwikkeling en wil bovenal leren.

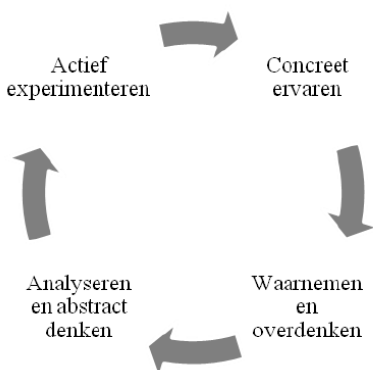


Het vraagt naast de training ook een deel informeel leren, buiten de training om. Er kunnen vragen ontstaan omtrent het gebruik van sociale media. Die vragen kunnen door collega's of door zelfstudie worden ondervangen. Als onderdeel van training moet geanticipeerd worden op deze praktijk zodat geen blokkades ontstaan doordat men thuis verder moet studeren. Dit kan worden afgeleid uit de vicieuze cirkel van het informele leerproces (zie figuur 3). De leercirkel is de cirkel die voltooid moet worden om effectief te kunnen leren. Ratering en Hafkamp (2000) stellen dat leerblokkades kunnen optreden waardoor de leercirkel onderbroken wordt en waardoor de wil om te leren geblokkeerd kan worden.



Figuur 3: Leercirkel naar Ratering en Hafkamp (2000)

De leercirkel van Ratering en Hafkamp lijkt veel op de leerfasen van Kolb (1984), zie figuur 6. In de context van personeel en organisatie wordt de nadruk vaak gelegd op de leerstijl van de informatieverwerking stijl (Sadler-Smith, 1997:52). De leerstijl is afgeleid uit de experiential learning theorie, hierin wordt leren gezien als een cyclus van leerfasen (Kolb, 1984). Kolb stelt dat leren bestaat uit vier fasen. Eerst is er de concrete ervaring daarna wordt aanvullende kennis gezocht voor de observatie en reflectie. In de derde fase wordt de verzamelde kennis gebruikt voor het formuleren van abstracte concepten en generalisaties. In de laatste fase van het experimenteren wordt de kennis en ervaring uitgebreid. Op het moment dat alle vier de fasen zijn doorlopen dan ontstaat de ruimte voor een nieuwe leerervaring - zie figuur 4 voor deze cyclus.



Figuur 4: De leerfasen van Kolb (1984)

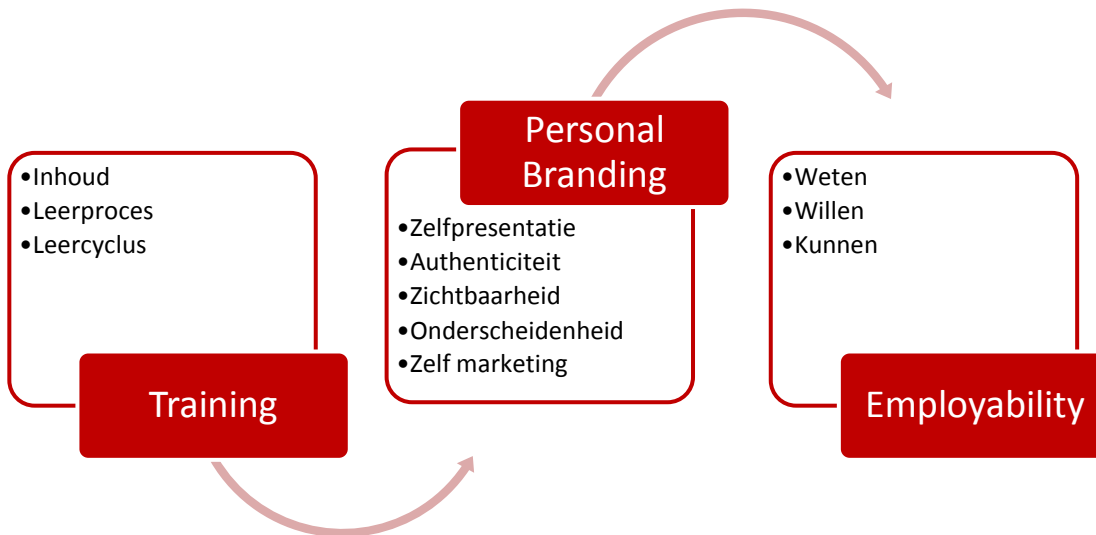
Er wordt verwacht dat elementen van beide figuren aan bod zullen komen in de training. En dat er speciale aandacht is voor eventuele blokkades die de cyclus kunnen onderbreken.

*Conclusie*

Er zijn in deze paragraaf meerdere persoonskenmerken naar voren gekomen die van invloed kunnen zijn op het leren. Het is belangrijk deze te kennen en ze te gebruiken om te controleren of conclusies te herleiden zijn naar bepaalde categorieën van persoonskenmerken. Ze kunnen iets vertellen over de doelgroep die wel deelneemt aan training, maar ook wie niet besluit deel te nemen aan de training. Deze gegevens geven meer inzicht in het antwoord voor deelvraag 4. In deze paragraaf zijn drie theoretische dimensies naar voren gekomen van het concept training. Allereerst de inhoud van de training, ten tweede het leerproces, hoe leert men en wie wil leren, en ten derde de leerproces waarbij leerblokkades kunnen optreden.

## 2.5 Conclusie van het theoretisch kader

Uit het theoretisch kader zijn theoretische dimensies per concept naar voren gekomen die de deelvragen helpen te beantwoorden. Door middel van de theoretische dimensies kan het conceptueel model meetbaar worden gemaakt en wordt achterhaald hoe de training personal branding invloed kan hebben op personal branding en daardoor op employability.



Door het onderzoeken van de inhoud van de theoretische dimensies kan antwoord worden gegeven op de deelvragen en ten slotte op de centrale vraagstelling. Dit onderzoek zal inzicht geven hoe de inhoud, het leerproces en de leercyclus eruit moeten zien om een positieve invloed te hebben op de personal branding en daardoor ook op de employability. Hiermee wordt deelvraag vijf met betrekking tot het ontwerp van de training beantwoord. Door te onderzoeken hoe de theoretische dimensies van employability positief worden beïnvloed door personal branding kan achterhaald worden wat de theoretische dimensies van personal branding moeten behelzen. Hiermee wordt deelvraag twee over de invloed van personal branding op de employability van Rijksambtenaren beantwoord. De invloed van de theoretische dimensies van de training op de theoretische dimensies van personal branding die daardoor weer invloed hebben op de theoretische dimensies van employability geven antwoord op deelvraag drie. De inhoud van de theoretische dimensies van personal branding zullen ook meer inzicht geven in de betekenis ervan in de ambtelijke sector en waarom Rijksambtenaren de keuze maken om hier geen training in te volgen. Hierdoor kan antwoord gegeven worden op deelvraag één en vier. Het theoretisch hoofdstuk heeft deels antwoord kunnen geven op de deelvragen. In de analyse zal blijken hoe de theorie in de empirie vorm krijgt en hoe de deelvragen vervolgens volledig beantwoord kunnen worden.

### 3. Methodologische verantwoording

Naast de theoretische verdieping is het nodig de verkregen inzichten empirisch te onderzoeken om uitspraken te kunnen doen over personal branding bij het Rijk. Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de methode en de verantwoording voor het empirische onderzoek. Hierbij worden de gemaakte keuzes nader toegelicht.

In paragraaf 3.1 komt de onderzoeksstrategie en de methode aan de orde, waarna in paragraaf 3.2 de dataverzamelings- en analysetechnieken beschreven worden. In paragraaf 3.3 wordt de operationalisering besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschouwing over de kwaliteit van het onderzoek.

#### 3.1. Keuze en verantwoording onderzoeksstrategie en methode

##### 3.1.1. Kwalitatief onderzoek

Allereerst is het belangrijk aan te geven dat in dit onderzoek sprake is van een gevalstudie. “De gevalstudie, is een onderzoeksstrategie waarbij één of enkele gevallen (cases) van het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke situatie worden onderzocht” (van Thiel, 2007: 99). In dit onderzoek wordt de casus “Rijksoverheid” onderzocht welke hieronder kort wordt toegelicht.

De Rijksoverheid bestaat uit de elf ministeries, inspecties (bijvoorbeeld de onderwijsinspecties), en de Hoge Colleges van Staat. De laatst genoemde is geen ministerie maar behoort wel tot de sector Rijk gezien zij de Rijksoverheid adviseren en controleren. Daarnaast behoren tot de Rijksoverheid de 200 uitvoeringsorganisaties zoals Rijkswaterstaat en de agentschappen, dit zijn de diensten van de ministeries die beleid uitvoeren. Ten slotte zijn er nog de zelfstandig bestuursorganen (ZBO's). Deze behoren wel tot de Rijksoverheid maar maken geen deel uit van een ministerie. De Rijksoverheid is dus onderdeel van de overheid, de overige overheden zijn de provincies, de gemeenten en de waterschappen (Rijksoverheid, 2013). Om de Rijksoverheid goed te laten functioneren is de bedrijfsvoering Rijk ingesteld. De bedrijfsvoering Rijk ondersteunt de complete werkzaamheid van de Rijksoverheid. Onder het ministerie van Binnenlandse zaken valt het directoraat generaal organisatie- en bedrijfsvoering Rijk, zij helpen de Rijksoverheid in het maken van, en de uitvoering en handhaving van beleid. Deze bedrijfsvoering is opgedeeld in vijf expertise gebieden; personeel en organisatie; informatievoorziening en informatie- en communicatietechnologie (ICT); inkoop; huisvesting; en beveiliging (Bedrijfsvoering Rijk, 2012). Dit onderzoek dient ter advies voor het beleid op personeel en organisatie.

Voor dit onderzoek spelen individuele ervaringen en meningen van de respondenten een grote rol. Om deze te achterhalen is het gebruik van kwalitatieve instrumenten de beste *methode*, daar het niet gaat om de hoeveelheid meningen, maar juist *wat* zij van iets vinden. Door een kwalitatieve benadering te hanteren is het mogelijk geweest te achterhalen wat beweegredenen en betekenisgeving voor de respondenten waren. De vragen in de interviews waren open, zodoende was er de mogelijkheid tot doorvragen en kon de verdieping in worden gegaan. De meerwaarde in dit onderzoek ligt voornamelijk in de Rijkdom aan empirische informatie die gevonden is (van Thiel, 2007: 106), wat leidt tot verbetering van huidige theorie omtrent personal branding en voor het ontsluiten van theorie over de rol van de ambtelijke sector binnen personal branding.

Voor de interviews zijn uit de theorie de onderwerpen van gesprek vastgesteld. Aan de hand van de *indicatoren* is een *topicijst* samengesteld, deze geeft sturing tijdens het gesprek op basis van onderwerpen en voor geformuleerde vragen. De indicatoren zijn afgeleid uit de theoretische dimensies en worden ingezet om de theoretische concepten te kunnen *meten*. In dit onderzoek zijn de interviews *semigestructureerd*, dit soort interviews sturen op bepaalde onderwerpen door middel van een gesprekspuntenlijst en vragen die van te voren bedacht zijn, maar er is mogelijkheid deze vragenstructuur deels los te laten en hierdoor een natuurlijk gesprek te creëren.

### 3.1.2. Design

In deze paragraaf zal het ontwerp van het onderzoek en de gemaakte keuzes voor het ontwerp worden toegelicht.

#### 3.1.2.1. SELECTIE

In dit onderzoek wordt de selectie in twee fases voltrokken. Eerst op het niveau van de training, welke training wordt onderzocht en waarom is gekozen voor slechts één training? Vervolgens op het niveau van het individu, wie worden benaderd en waarom?

Allereerst is een inventarisatie gemaakt van alle trainingen personal branding die bij het Rijk gegeven worden. Deze zijn verzameld door middel van een database (leerRijk.nl), een oproep op intranet, mailcontacten en telefoongesprekken. Door middel van deze inventarisatie was het mogelijk om een training te selecteren die qua inhoud zoveel mogelijk overeenstemde met de informatie uit het theoretisch kader. Zo zijn trainingen die geen aandacht besteden aan het online personal brand, enkel aan het 'offline' personal brand, geschrapt. Trainingen die zich specifiek richtten op een jonge doelgroep of selecteerden op opleidingsniveau vielen ook af. In dit onderzoek worden juist al deze factoren meegenomen als mogelijke *onafhankelijke variabelen*.

In de keuze van de training is een bewuste keuze gemaakt voor de selectie van een veld waar het onderwerp, personal branding, zich het sterkst openbaart, dit wordt ook wel *maximalisatie* genoemd (Boeije, 2005: 49). Deze keuze voor maximalisatie wordt gemaakt om zo de optimale invloed van de training personal branding op personal branding en vervolgens employability naar voren te zien komen. Wanneer de training niet heel Rijk zou zijn, dan zou de invloed van personal branding op employability ook lastiger te herleiden zijn. Voor de resultaten ontstaat hierdoor een *bias*, de training waarin personal branding het sterkst wordt geoperationaliseerd wordt hierdoor oververtegenwoordigd (Hart et al., 1996). In de resultaten wordt verwacht deze effecten terug te zien.

In het onderzoek is de keuze gemaakt om 10 Rijksambtenaren te interviewen die wel hebben deelgenomen aan de training personal branding en 10 Rijksambtenaren die überhaupt geen training personal branding hebben gevolgd. Deze laatste groep is in het onderzoek betrokken omdat zij aan kunnen geven waarom zij niet hebben deelgenomen. Het *waarom* element is heel belangrijk voor de Rijksoverheid om te achterhalen, omdat het iets zegt over de ambtenaren hun overwegingen en handelen. Deze overwegingen zal een Rijksambtenaar die heeft deelgenomen aan de training niet kunnen vertellen. Met dit in gedachte kan deze groep tevens hun visie ventileren over personal branding wat kan bijdragen aan de betekenisgeving van personal branding binnen het Rijk.

Deze twee groepen zijn willekeurig geselecteerd en zijn ze niet aan elkaar gekoppeld op basis van persoonskenmerken. Persoonskenmerken kunnen uitwijzen wie geneigd zijn een training te volgen en wie niet. Er wordt dus *niet gematcht* omdat conclusies over effecten op basis van persoonskenmerken dan worden geblokkeerd. Uiteindelijk duidt dit onderzoek de effecten van de training personal branding, maar er wordt niet uitgesloten dat er een invloed van persoonskenmerken kan zijn.

In tabel 2 staan de twintig respondenten van het onderzoek gescoord op wel (D) of geen (N) deelname aan de training en verder gescoord op de persoonskenmerken, geslacht, leeftijd en loonschaal.

	Deelnemer (D) / Niet Deelnemer (N)	Geslacht (M/V)	Leeftijd	Loonschaal
1	D	V	39	6
2	D	M	60	12
3	D	V	56	12
4	D	V	44	12
5	D	V	31	8
6	D	V	37	8
7	D	V	46	13
8	D	V	40	11
9	D	V	39	8
10	D	V	48	11
11	N	V	50	12
12	N	V	33	11
13	N	V	37	6
14	N	M	43	12
15	N	V	49	8
16	N	V	45	11
17	N	V	28	10
18	N	M	60	12
19	N	V	38	9
20	N	V	34	11

Tabel 2: scorelijst respondenten

Er is gekozen om één training te onderzoeken. Met dit onderzoek wil ik de diepte in en specialiseren op personal branding in de ambtelijke sector. Daarom is gekozen om het aantal variabelen zoveel mogelijk te beperken. Zodoende kan er meer gezegd worden over (de training) personal branding, dan wanneer effecten afkomstig kunnen zijn van de variabelen en niet duidelijk te herleiden zijn. Daarnaast wil ik veel informatie van één training verzamelen om deze uit te pluizen en te kunnen optimaliseren. Wanneer de interviews verspreid worden over meerdere trainingen dan wordt minder informatie verzameld per training en kan minder de diepte in worden gegaan.

## 3.2 Technieken

### 3.2.1. Dataverzameling

Via de contactpersoon van de training zijn de gegevens van alle deelnemers die ooit hebben deelgenomen aan de training personal branding bij ECO&P verkregen. Dit waren vijftig *open* inschrijvingen, daar dit onderzoek tevens opzoek is naar beweegredenen van het individu om *vrijwillig* deel te nemen aan de training. Deze vijftig zijn via e-mail benaderd en hebben er tien ingestemd mee te willen werken aan het onderzoek. Aan deze tien Rijksambtenaren is gevraagd of zij een collega binnen hun team of afdeling konden aandragen die geen training personal branding had gevolgd en die tevens aan het onderzoek mee zou willen werken. De overweging om de niet deelnemers te benaderen via de deelnemers is grotendeels praktisch, maar hierbij zijn de gevaren van matches zo veel mogelijk gewaarborgd. Bij het verzoek werd onderstreept dat het onderzoek op zoek is naar een Rijke diversiteit aan persoonskenmerken waarbij leeftijd, geslacht, loonschaal en nationaliteit juist afwijkend mogen zijn van de deelnemer zelf.

#### 3.2.1.1. PLAATS

De interviews zijn voor het grootste gedeelte gehouden in een afgesloten ruimte. Hiervoor is gekozen in verband met privacy, zodat de respondent zich veilig voelde en niet het idee had dat derden meeluisterden. In deze situatie wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden van de respondenten verkleind (Hart et al., 1996). De interviews hebben alle plaatsgevonden op een plek en tijdstip naar keuze van de respondent om het gevoel van gemak en veiligheid te optimaliseren. De interviews duurden gemiddeld vijftig tot zestig minuten en zijn opgenomen met opnameapparatuur waar voorafgaand het gesprek toestemming voor is gevraagd.

#### 3.2.1.2. POSITIE BINNEN HET ONDERZOEK

Het is van belang in acht te nemen binnen kwalitatief onderzoek wat de verhouding is tussen de onderzoeker en de respondent. Dit creëert de mogelijkheid om verderop in het onderzoek te kunnen reflecteren op de rol als onderzoeker en de invloed hiervan op het onderzoek in zijn geheel. Gedurende de zes maanden die ik stage heb gelopen bij Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties was mijn voornaamste prioriteit het doen van onderzoek. Mijn bezigheden bestonden daarnaast ook uit het bijspringen voor kleine interne projecten en het meelopen van vergaderingen. Daarnaast heb ik geen stage gelopen bij de ministeries waar de interviews zijn afgenomen. Hierdoor ben ik gepresenteerd als onderzoeker van buitenaf en nam ik een neutrale positie (Maso & Smaling, 1998).

### 3.2.2. Data analyse

De semigestructureerde interviews zijn allemaal opgenomen, en letterlijk uitgetypt in Word.

Vervolgens zijn de interviews *gecodeerd* om zodoende structuur aan te brengen in de data (Boeije, 2005). Dit houdt in dat aan alle citaten codes zijn gehangen, zodoende kan binnen en tussen de interviews overkoepelende onderwerpen worden gesignaleerd. De codes zijn gegroepeerd aan de hand van de dimensies uit het conceptueel model. Er is hierbij sprake van gesloten en open codes. Gesloten codes zijn codes die voorafgaand aan het coderingsproces zijn opgesteld, deze zijn voortgekomen uit het theoretisch kader. Voorbeelden hiervan zijn terug te vinden in de operationalisering. Open codes zijn codes die ontsproten zijn uit de interviews. Dit zijn begrippen die vaker naar voren komen en zodoende worden gesignaleerd als nieuwe codes. De operationalisering van de codes staat beschreven in de codeboom, deze is te vinden in bijlage E.

### 3.3. Operationalisering

Voor het meetbaar maken van het conceptueel model zijn indicatoren opgesteld vanuit het theoretisch kader die zijn vertaald naar onderwerpen voor de interviews, de vragen op de topiclijst. De vragen voor het interview komen voort uit de volgende herleiding: concepten → definities → theoretische dimensies → indicatoren → vragen voor het interview. In tabel 3 zijn de theoretische concepten te zien, deze vallen uiteen in dimensies, en de bijbehorende indicatoren om de concepten te meten. Vervolgens zijn signaalwoorden opgenomen, deze dienen ter verduidelijking van de gemeten indicatoren. De bijbehorende vragen van de concepten zijn terug te vinden in de topiclijst in bijlage E.

Concept	Dimensie	Indicator	Signaalwoorden	
Personal branding	Zelfpresentatie	Online en offline	Facebook, LinkedIn, Twitter, uiterlijk voorkomen, houding t.o.v. collega's	
		Frontstage en backstage	Wijze van presenteren op werk en privé, en online en offline	
		Jezelf willen laten zien	Gebruik van sociale media, netwerkborrels	
		Zelf promotie	Competenties benadrukken	
		Impressiemanagement	Indruk, sturing	
		Authenticiteit	Persoonlijkheid	Echt, persoonlijk
	Zichtbaarheid	Eigen merk		Individu
			Gebruik sociale media	Facebook, LinkedIn, Twitter
	Onderscheidenheid	Uniek zijn		Kernwoorden
			Uitsteken boven de massa	Sterke punten
	Zelf marketing	Self packaging		Uiterlijk vertoon
			Self improvement	Inhoud, persoonlijk leerproces
	Employability	Weten	Netwerk	LinkedIn, collega's, vrienden
			Sollicitatie vaardigheden	C.V., sollicitatiebrief, online vacatures, nieuwe baan vinden
Sociale media			LinkedIn, Twitter, blog	
Willen		Nieuwe functie		Functie roulatie, loopbaan
			Nieuw takenpakket	Groei, carrière,
		Intern of extern		Wens om intern of extern te verschuiven, loopbaan
			Mobiliteitsbereid	Wens om mobiel te zijn, bereidheid om mobiel te zijn
Kunnen		Competenties en vaardigheden		Overdraagbaar
			Vakkennis	Specifiek
			Etaleren van het kunnen	Presenteren, transparant



<b>Training</b>	Inhoud	Nieuwe baan kunnen verkrijgen	Kennis en vaardigheden		
		Weten: zelfpresentatie, zichtbaarheid, sociale media, sollicitaties, vacatures.	Arbeidsmarktkenntnis		
		Willen: zelfpresentatie, zichtbaarheid voor recruiters	Wens om mobiel te zijn		
	Leerproces	Kunnen: bewustzijn capaciteiten en het etaleren ervan	Missiestatement	Vaardigheden, kennis en competenties voor huidige en toekomstige baan	
			Formeel leren	Persoonlijk verhaal	
			Informeel leren	Cursus, opleiding, training	
		Kenmerken van de werknemer		Zelf scholing, zelf onderzoek, collega's	
				Persoonskenmerken, psychologische eigenschappen, economische voorkeuren	
		Kenmerken van het werk		Baankenmerken, HRM beleid, bedrijfskenmerken	
		Mindset (dynamisch versus statisch)		Succes en falen, carrière, kritiek	
		Leercyclus	Concrete ervaring		Eerste aanraking personal branding, training
			Observatie		Er over leren van trainer
			Analyse		Personal brand op stellen
	Actief experimenteren			Personal branding	

Tabel 3: Operationalisatie van het onderzoek

Naast het gegeven dat de concepten uit tabel 3 zijn geoperationaliseerd, zijn de respondenten ook rechtstreeks bevraagd naar de onderlinge relaties van de concepten. Een voorbeeld hiervan kan zijn: *Kan je een voorbeeld geven hoe de training personal branding heeft bijgedragen in je personal branding vandaag de dag?* Op deze manier kunnen relaties tussen onderlinge concepten geanalyseerd worden. Middels de signaalwoorden kan worden gezien waar het interview dieper op in is gegaan om de indicatoren te kunnen meten. Om bijvoorbeeld de employability te meten van een respondent kan één van de componenten bevraagd worden. Neem bijvoorbeeld *kunnen*, er kan gevraagd worden aan de respondent of deze vindt dat hij of zij over voldoende vakkennis en vaardigheden beschikt om goed in de huidige functie te functioneren. En of dit tevens voldoende is om mee te nemen naar een andere organisatie om daar goed te kunnen functioneren en van toegevoegde waarde te kunnen zijn.

### 3.4 Kwaliteit van het onderzoek

#### 3.4.1. Externe validiteit

Dit onderzoek streeft niet naar een representatief of generalistisch beeld te geven van trainingen bij het Rijk en de reacties van ambtenaren hier op. Het onderzoek spitst zich er op toe dat begrepen wordt hoe een training zodanig aan personal branding kan bijdragen, dat het ook bijdraagt aan employability. De *externe validiteit* in dit onderzoek is laag, want er kan niet gegeneraliseerd worden, wat wil zeggen dat de uitkomsten voor het onderzoek naar deze training niet terug te voeren zijn naar alle trainingen personal branding. Wel is de generaliseerbaarheid te herleiden naar de theorie. Er worden uitspraken gedaan over de relaties in het conceptueel model, om zodoende meer van de concepten en hun onderlinge verband met elkaar te zeggen. Door deze linken te leggen draagt het onderzoek bij aan de theorievorming over personal branding en personal branding in de ambtelijke sector. Echter worden hierbij geen uitspraken gedaan in welke mate bij het Rijk sprake is van de drie concepten, dit zou een statistische redenering zijn. Een steekproef zoals in dit onderzoek wordt gedaan, is niet representatief. Het doel van het onderzoek is te kijken naar patronen in welke mensen wat zeggen. Aan de hand hiervan worden verklaringen gevonden, niet aan de hand van aantallen. Er wordt een bijdrage geleverd aan de theorie door de informatie uit het theoretisch kader te onderzoeken in de empirie en vervolgens terug te koppelen naar de theorie.

#### 3.4.2. Interne validiteit

De *interne validiteit*, hoe personal branding kan bijdragen aan employability, daar geeft dit onderzoek voor een groot deel antwoord op. De interne validiteit gaat in op de geldigheid van het onderzoek (Van Thiel, 2007: 56), hierbij zijn twee gevaren op te merken. Het eerste gevaar is dat het onderzoek subjectief van aard is waardoor een bepaalde *bias* ontstaat. Door te vragen naar bepaalde relaties kan het zijn dat de respondent nooit over deze relatie nagedacht heeft na het interviews er pas over na gaat denken, de respondent wordt beïnvloed door de interviewer. Hiermee draagt het onderzoek onvermijdelijk bepaalde vooroordelen in zich mee.

Het tweede gevaar is causaliteit. In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat het conceptueel model van links naar rechts werkt. Dat wil zeggen dat het verband zo wordt geduid dat een training personal branding een zodanige invloed op de personal branding heeft van een persoon dat het ook een invloed heeft op de employability van die persoon. Echter kan de pijl in dit verband ook de andere kant op getekend worden. Er zou ook gesteld kunnen worden dat mensen die meer employabel zijn sneller of meer aan hun personal branding zouden (willen) doen en dus ook sneller of in grotere mate de training personal branding gaan volgen. Er is dus de mogelijkheid dat de analyse uitwijst dat er sprake is van omgekeerde causaliteit. Voor de interviews is een zogeheten *preservationis-benadering* gehanteerd, waarbij de interviews zo volledig en nauwkeurig mogelijk worden uitgetypt (Boeije, 2005: 134). Door deze zo exact mogelijk over te nemen wordt het risico van dubbele hermeneutiek verkleind (van Thiel, 2007:42).

#### 3.4.2.1. INHOUDSVALIDITEIT

Inhoudsvaliditeit kijkt naar de manier waarop het onderzoek de inhoud meet. Is het onderzoek een representatieve afspiegeling van het kennisdomein? In dit onderzoek is het kennisdomein zowel de training personal branding, als het concept personal branding en daarnaast employability. Wanneer enkel twee van de drie concepten bevraagd zouden worden dan wordt de inhoud van het onderzoek niet valide gemeten. Echter is het de vraag hoe deze concepten te meten? Vanuit de concepten zijn theoretische dimensies opgesteld (te zien in de operationalisering) waar indicatoren aan zijn gehangen om deze dimensies en daarmee concepten te kunnen meten. Door op het niveau van indicatoren onderzoek te doen, kunnen de overkoepelende concepten worden gemeten. Daarbij moet aangemerkt worden dat dit onderzoek meer valide dan betrouwbaar is. Dit wil zeggen dat de concepten op een valide wijze gemeten worden, maar de kans is aanwezig dat wanneer iemand dit onderzoek nogmaals uit zou voeren andere bevindingen naar boven zouden komen.

#### **3.4.3. Betrouwbaarheid**

Zoals in de voorgaande alinea kort beschreven is, is dit onderzoek meer valide dan betrouwbaar. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt zo veel mogelijk gewaarborgd door middel van het gebruik van vaste codes. Dit zijn de codes die in de analyse zijn afgeleid vanuit de letterlijk uitgewerkte interviews. Vervolgens zijn deze codes ondergebracht in categorieën, om zodoende per categorie de codes uit de diverse interviews samen te nemen en zodoende op een vereenvoudigde wijze een analyse uit te voeren per categorie. De codes zijn de operationalisering van de concepten, dezen zijn terug te vinden in de codeboom in bijlage x.

## 4. ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het empirisch onderzoek beschreven. Hierbij wordt eerst ingegaan op het *beschrijvende* gedeelte. In de tweede deelparagraaf wordt specifiek ingegaan op de ambtelijke context waarin de personal branding plaats vindt en hoe dit zijn effect heeft op de werking ervan. Vervolgens gaat de tweede paragraaf in op de *verklarende* aspecten binnen dit onderzoek; heeft de training invloed op personal branding, heeft personal branding invloed op employability en is het verband van de drie onderling zodanig terug te vinden dat een training personal branding positief bijdraagt aan de employability? Ten slotte komt het *ontwerpde* karakter van dit onderzoek terug door de waargenomen visies van de respondenten op de training te beschrijven en aanbevelingen te doen voor optimalisering van de training. Het doel is om antwoord te geven op de vragen die in dit onderzoek centraal staan, de optelsom hiervan vormt het antwoord op de centrale vraagstelling (van Thiel, 2007).

### 4.1 Beschrijven: Welke betekenis geven Rijksambtenaren aan personal branding?

Het feit dat Rijksambtenaren spreken over personal branding, en niet werknemers uit de markt sector, maakt dat er een verschil kan zijn in de betekenis van personal branding. Binnen de huidige literatuur is niet bekend of de ambtelijke sector invloed heeft op personal branding. Het tweede deel van deze paragraaf zal deze kennislacune aanvullen. De betekenisgeving van Rijksambtenaren aan personal branding zal middels de theoretische dimensies van personal branding worden beantwoord.

#### 4.1.1. Personal branding: geen gebakken lucht!

“Op een herkenbare wijze datgene wat je te bieden hebt en de kwaliteiten en vaardigheden die je hebt naar buiten toe communiceren.” (R2D)

In het omschrijven van personal branding valt het op dat diegenen die hebben deelgenomen aan de training helder kunnen omschrijven waar personal branding over gaat. De niet deelnemers hebben een diffuse samenstelling. Daar zijn mensen die al wel eens over personal branding hebben nagedacht en zo tot een betekenis komen. Er zijn ook mensen die nog nooit over personal branding hebben nagedacht, wat al een groot verschil is met de mensen die wel hebben deelgenomen aan de training. De Rijksambtenaren maken in hun omschrijving onderscheid tussen het proces van personal branden en het personal brand zelf. Om te duiden wat de betekenis is, is onderscheid gemaakt tussen het personal brand, het zelfstandig naamwoord, en het personal branding, het proces dat het personal brand uitdraagt.

#### ***Het personal brand***

Uit de analyse is gebleken dat er drie kenmerken zijn die voor de Rijksambtenaren sterk samenhangen met het personal brand. Deze kenmerken zijn gekozen door veelvuldig terugkeren in de vorm van codes of aanverwante codes. Deze zullen nu besproken worden om meer inzicht te geven in de betekenis en het belang van het personal brand.

### *Authenticiteit*

Één van de centrale componenten van personal branding die door alle respondenten wordt uitgesproken is *authenticiteit*. Zowel een Rijksambtenaar van 60 als van 27 jaar onderstreept het belang van authenticiteit in het belang van zowel de werkgever als werknemer.

“Personal branding moet wel ergens vandaan komen, het moet ergens op gebaseerd zijn. Vaak heb je van die gebakken lucht profielen hè, ja dus jij bent goed met mensen of een teamplayer dat zijn van die ‘buzz words’ je moet wat je zegt wel waar kunnen maken. Dus het moet marketing zijn, maar het moet wel op de persoon gebaseerd zijn, dus je authentiek verkopen.” (R14N)

Het personal brand is inherent aan wat men doet. Authenticiteit is dus belangrijk omdat je enerzijds niet iets moet verkopen wat je niet bent, daarmee kom je zeker in de problemen. Anderzijds is het van belang omdat het personal brand anders oppervlakkig is, het moet dus inhoud hebben voor de Rijksambtenaren.

### *Onderscheid*

Het onderscheidend vermogen is van betekenis voor het personal brand, daar het personal brand de mogelijkheid biedt je te onderscheiden van de rest.

“Kijk je hebt bijvoorbeeld reclames voor wasmiddelen, ze maken allemaal schoon, maar wat doet de één nou anders dan de ander en dat moet je proberen inzichtelijk te maken.” (R20N)

Het inzichtelijk maken van dit onderscheid is van belang om de juiste functies aan te trekken volgens de Rijksambtenaren. Ze beseffen dat het nu roerige tijden zijn en beschrijven het belangrijk te vinden om toch in beweging te blijven. Personal branding is voor hen zowel van belang in tijden van crisis als in tijden van economische stabiliteit of groei, omdat bewegen prioriteit heeft. Dit gaat op voor zowel de groep die heeft deelgenomen aan de training als een deel van de groep die niet heeft deelgenomen aan de training. Echter heeft de groep deelnemers hier concreet een stap in ondernomen en de niet deelnemers niet.

“Nou voor mij was het gewoon dat ik heel erg graag mezelf op een goede manier wil neerzetten in de toekomst, en zeker in een overheid die zo in beweging is en zo onder druk staat, zal het voor mij extra moeilijk zijn om mezelf te bewijzen tegenover mensen die over meer kwalificaties beschikken, ik zal mezelf gewoon echt moeten verkopen.” (R10D)

“Door die geweldige opleidingen inflatie, het is tegenwoordig allemaal hbo of universitair, is het haast onmogelijk om jezelf nog te onderscheiden. En dat maakt het best lastig voor de nieuwe generatie.” (R18N)

Kwalificaties van de Rijksambtenaar dienen ter onderscheiding, maar deze hoeven niet altijd de nodige voorsprong te geven. Het belang van jezelf onderscheiden van de rest – ook op persoonskenmerken – wordt zo des te groter.

### *Online zelfpresentatie en zichtbaarheid*

Het belang van een online identiteit staat bij de ambtenaren nog ter discussie. Waar de één erbij zweert maakt de ander de keuze om geen gebruik van sociale media te maken. De keuze is veelal afhankelijk van de loopbaanfase waarin de Rijksambtenaar verkeert en is niet zo zeer afhankelijk van het gegeven of iemand wel of niet aan de training heeft deelgenomen. Het verschil tussen laatstgenoemden is dat men na het volgen van de training bewust is van de online instrumenten en hier een afgewogen keuze in kan maken, waar de niet deelnemers wellicht nog niet uitgebreid over de mogelijkheden van personal branding via sociale media hebben nagedacht.

“Ik geloof niet zo in LinkedIn, het ligt eraan in welke fase je zit. Als je net bent afgestudeerd en je weet nog niet waar je wilt beginnen, ja dan moet je dat net ook heel erg breed uitwerpen, maar daar heb ik geen behoefte aan. Ik heb al heel veel ervaring en ik weet hoe ik verder wil, dus ik hoef die bijvangst niet. Dus ik weet waar ik wil vangen dus kan ik de anderen overtuigen dat ze me daarvoor nodig hebben.” (R7D)

Voorgaand citaat geeft weer hoe zichtbaarheid een rol speelt in personal branding. Slechts twee van de 20 respondenten hadden bewust geen LinkedIn account. Naast bovenstaande respondent, gaf één respondent aan dat de toegevoegde waarde van sociale media niet groot genoeg zou zijn en beschreef het niet relevant te vinden. Onder de overige 18 respondenten waren zes zeer actief op sociale media en waren zich allen erg bewust van hun online aanwezigheid en verlenen veel prioriteit aan hun online identiteit omdat zij de impact hiervan als groot ervaren. Voornamelijk Twitter en LinkedIn zijn erg populair. Deze zes respondenten waren allen vrouwen. Hoeveelheden zeggen binnen dit onderzoek niks. Het onderscheid in hoeveelheden is een indicatie van de verhouding onderling en om de diversiteit in meningen te kunnen duiden.

“Volgens mij beseft niet iedereen het belang van sociale media. Ik zie de kracht daar van in en ik weet hoe ik daar mee om moet gaan. [...] en dat is wel waar mensen tegenwoordig op vertrouwen en dat zijn geen bedrijven of anderen dingen, maar wat andere mensen over je zeggen. Of over jouw product, dat is het meeste waard tegenwoordig online. Maar sommige mensen staan daar nog niet helemaal bij stil.” (R9D)

De overige 12 respondenten waren gematigd actief tot passief, wat wil zeggen dat ze meer informatie stromen volgden dan zelf informatie toevoegden. Zij gaven aan bewust te zijn van hun online aanwezigheid maar ervoeren weerstand, omdat ze te bewust zijn. Er is een soort van angst te herkennen onder de Rijksambtenaren. Ze zijn zich ervan bewust dat wanneer ze eenmaal een vorm van zelfpresentatie op het internet hebben staan, ze daar niet meer (snel) vanaf komen.

“Ik vond het in het begin nogal eng om jezelf zo scherp neer te zetten op het internet, maar ik merk wel dat het steeds normaler wordt en dat iedereen dat doet.” (R14N)

“De nieuwe generatie, zeg tiener en twintigers die zijn zich totaal niet bewust van dat je gaat achtervolgen. Want er komen de meest spannende dingen naar boven poppen.” (R6D)

“Je moet wel nadenken hoe jij je wilt profileren, en welke indruk je achter wilt laten en hoe wil ik dat mijn LinkedIn eruit ziet. Ik denk dat je dat niet meer los van elkaar kan zien. Je moet toch de tijd erin steken om na te denken over hoe ik wil dat mensen mij zien.” (R15N)

Daarnaast is het een profilering, een visitekaartje online, waarbij andere visitekaartjes gemakkelijk in het netwerk kunnen worden toegevoegd waardoor een online *rollerdex* idee ontstaat. Daarnaast wordt er ook aangegeven dat een LinkedIn profiel niet alleen gemakkelijk werkt voor het huidige netwerk, maar ook voor de communicatie met nieuwe contacten.

“Als mensen mij op LinkedIn opzoeken vinden ze een intro van wie ik ben en waar ik goed in ben, dat geeft een beeld van mij en dat praat wat makkelijker, ik vind het belangrijk dat mensen weten met wie ze te maken hebben.” (R20N)

### **Personal branding**

Personal branding is een activiteit, het is het proces waarin het personal brand uitgedragen wordt. De Rijksambtenaren vinden het belangrijk om te laten zien dat ze uniek zijn. Hier gaat een proces aan vooraf van zelfontdekking. De deelnemers van de training geven aan wel te weten wie ze zijn, maar weten dit nog niet altijd kernachtig te verwoorden. Diegene die dit wel weten te verwoorden, weten nog niet altijd hoe ze dit moeten vertalen naar personal branding. Van de respondenten die niet hebben deelgenomen aan de training hebben er veel moeite met het kernachtig omschrijven van het personal brand en personal branding is dan toch een stap verder weg dan voor diegene die de training wel hebben gevolgd.

“Ik ben wel overtuigd van mijn kunnen en wat ik doe, doe ik goed, maar om dat te vertalen en dat te verkopen is niet gemakkelijk. Dus eigenlijk mijn persoonlijke verkooppraatje.” (R7D)

“Ik ben wel vaak bezig met hoe ik over kom op anderen, dus dan spiegel ik dat ook naar mijn collega's toe.” (R4D)

De Rijksambtenaren geven aan dat impressiemanagement een belangrijk onderdeel is van personal branding, omdat het een manier van communiceren is. Rijksambtenaren vinden het proces van personal branding belangrijk om zichzelf te verkopen en om dit in te zetten voor het vinden van een baan.

### **Zelf marketing**

“Nou ja marketing, net als de vleesindustrie, zoals ‘kip het meest veelzijdige stukje vlees’. Toen kwam opeens wakker dier om de hoek kijken en die komt met de plofkip en dan klopt het niet meer wat je verkoopt. Dan heb je de zaken niet op orde en ben je eigenlijk gewoon heel erg kwetsbaar.” (R14N)

Het is dus heel belangrijk om jezelf eerlijk te verkopen voor de Rijksambtenaren, authenticiteit. De verantwoordelijkheid van de verkoop ligt bij de Rijksambtenaar zelf. Zij willen transparantie bieden binnen de rest van de sector door zichzelf personal te branden.

“ [...] van dit doen jullie al en dit zouden jullie ook nodig hebben. En als je de ander overtuigd van dat nodig te hebben en dat jij er de juiste persoon voor bent dan kan dat ook voor je werken, dus dan verkoop je ook jezelf.” (R7D)

“Ik las laatst een artikeltje dat 63 procent van de banen via LinkedIn worden gevonden. Het mooie aan LinkedIn is dat je in groepen zit en dan zie je mensen met dezelfde interesse en die kunnen jou weer helpen in jouw richting, de richting waarin je wilt werken.” (R19N)

Voor de rekrutering van Rijksambtenaren geven de respondenten vaak het voorbeeld van LinkedIn. Door jezelf daar goed te branden kan je een stap voor hebben op de rest. Echter is het de vraag of de rekrutering van de Rijksoverheid ook zo werkt. Nog niet alle respondenten hebben daar het vertrouwen in.

“Ik heb wel mijn kernwoorden een aantal keer laten terug komen in mijn LinkedIn profiel. Het is alleen de vraag of er op die manier gezocht wordt binnen de overheid, dat weet ik niet.” (R5D)

Hoewel dit een mening is die wordt gedeeld met een aantal respondenten is toch het merendeel van de overtuiging dat de online rekrutering haar opmars maakt. En dat men er maar beter aan mee kan doen, omdat anders een kans wordt misgelopen.

“ je kunt wel doen alsof het niet zo is, maar iedereen checkt elkaar online.” (R9D)

#### **4.1.2. Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg: de relatie tussen de Rijksambtenaar en personal branding**

In het voorgaande onderdeel van deze paragraaf is ingegaan op de beschrijving van de verschillende dimensies van personal branding en het personal brand volgens de Rijksambtenaren. Daarbij is geduïd waarom personal branding voor hen van belang is. Echter kan de vraag gesteld worden of de ambtelijke context van invloed kan zijn op de betekenis van personal branding? Er was voor Rijksambtenaren ook een bepaalde angst naar online personal branding toe.

“Ik vind het idee dat je jezelf als een eenmanszaak moet profileren wat on-Nederlands. In Amerika is het al 100 jaar dat mensen zich beter profileren, in Nederland is het al 100 jaar doe maar normaal dan doe je al gek genoeg.” (R15N)

“Ik vraag me af of personal branding een drempel kan zijn, ik denk dan aan de context van ambtenarenland, dat mensen zeggen van nou nou doe maar gewoon dan doen we al gek genoeg.” (R16N)



De doe-maar-normaal-dan-doe-je-al-gek-genoege houding is een opvatting die onder de respondenten heerst. Is personal branding dan zo abnormaal of ligt het niet in lijn met de ambtelijke functie binnen het politieke circuit? De analyse wijst uit dat onderscheid gemaakt kan worden tussen de Nederlandse cultuur, het eerste citaat, en de ambtelijke structuur, het tweede citaat. Ook al wordt bij beiden gesproken over “doe maar normaal dan doe je al gek genoeg”, kan toch een verschil worden opgemerkt.

Cultuur veronderstelt dat het nog de mogelijkheid tot veranderen heeft, dit gaat over heersende opvatting van mensen, aldus de Nederlandse cultuur. Deels wordt personal branding dus beïnvloed door de Nederlandse cultuur. Structuur is een ander verhaal en specificeert zich op de ambtelijke context en maakt dat de definiëring en betekenis voor Rijksambtenaren anders wordt. Structuur is iets *structureels* wat niet zo maar doorbroken kan worden. Bepaalde bevoegdheden zijn binnen de ambtelijke sector daadwerkelijk verboden, denk aan het twitteren op eigen naam. Voor veel Rijksambtenaren is dit een verbod in verband met politieke gevoeligheid. Dit is een structureel kenmerk van de functie van de Rijksambtenaren doordat zij niet zo zeer zichzelf representeren, maar juist het ministerie, de minister en de Rijksoverheid. Op persoonlijke titel wordt daarom vrij weinig gedaan door de meeste Rijksambtenaren (behalve de minister zelf) hoewel deze restricties per ministerie kunnen verschillen is het duidelijk dat er structurele kenmerken aan het werkveld van de Rijksambtenaar kleven die bepalend zijn voor de betekenis van personal branding.

“Ja en personal branding is voor ambtenaren heel lastig omdat je loyaal bent aan de troon zoals dat heet. Dus je werkt voor de publieke zaak, in principe is de minister politiek verantwoordelijk. Dus alles wat je zegt kan de minister in de problemen brengen. Dus ambtenaren zijn niet gewend een kleur te hebben, die zijn gewend in de luwte te werken.” (R14N)

De Rijksambtenaren geven aan het moeilijk te vinden om die balans te vinden tussen het niet schaden van de politieke reputatie en tegelijkertijd zichzelf te onderscheiden van de grijze massa. Het is voor hen dan gemakkelijker om een stapje terug te doen en zichzelf niet te profileren dan de stap naar het personal brand te maken.

“Tegenwoordig zie je de platgeslagen grijze massa van ambtenaren, maar ondertussen zie je de behoefte om jezelf op de kaart te zetten ook verschijnen. Zeker nu die arbeidsomstandigheden wat kariger worden en omdat je steeds meer horizontaal gaat sturen op de samenleving moet je als ambtenaar meer van jezelf in de groep gooien. Veel ambtenaren zien dit wel, maar vinden het ook eng en er zijn er genoeg regelmatig terug gefloten.” (R14N)

Het lijkt er op dat een groep Rijksambtenaren wel willen, maar een bepaalde terughoudendheid aannemen door de onzekerheid van de effecten van hun acties en ze bang zijn voor gezichtsverlies. Het lijkt zeer aannemelijk dat Rijksambtenaren van oorsprong moeite ervaren met het verkopen van zichzelf doordat dit niet bij hun profiel als ambtenaar zijnde hoort. Deels komt het culturele kenmerk van de Nederlandse cultuur in beeld, maar grotendeels de structuur van de ambtelijke sector die hen bemoeilijkt in het personal branden. Hierdoor lijkt een afstand te ontstaan die ze nemen in hun overweging om zichzelf wel of niet personal te branden.

“ Ik heb meegewerkt aan een essay bundel, en daar staat ook een persoonlijk stukje van mij op de site. Dat is eigenlijk al mijn eerste stukje personal branding. Ik heb mijn Gmail adres onder dat stukje gezet en niet mijn mail van het ministerie, want dat is toch een beetje een grijs gebied. Is het werk of persoonlijk? Dat is het kwetsbare gebied van een ambtenaar. Het kwartje kan linksom of rechtsom vallen, dus dan doe ik het toch liever persoonlijk. “ (R14N)

Zo blijkt dus de politieke gevoeligheid waarmee een ambtenaar in aanraking is. Dit maakt het voor Rijksambtenaren in die zin minder gemakkelijk zich personal te branden. Echter er zijn ook Rijksambtenaren die zich wel personal branden, maar die zich bewust zijn van wat ze wel en niet kunnen plaatsen en minder worstelen met dit proces.

“Je blijft de pet op houden van het ministerie, je kunt geen politiek gevoelige informatie gaan delen, dus als je daar bewust van bent, dan is er helemaal niks aan de hand.” (R10D)

### *Conclusie*

In deze beschrijvende paragraaf is onderscheid gemaakt tussen het personal brand en de activiteit personal branding. Voor het personal brand gelden de dimensies van online zelfpresentatie, authenticiteit, zichtbaarheid en onderscheid. Het vinden van een nieuwe baan via het netwerk is het voornaamste belang om online zichtbaar te zijn voor Rijksambtenaren, maar het online zichtbaar zijn kent ook angst. Het personal brand moet authentiek zijn om de juiste baan aan te trekken en zich zodoende ook onderscheiden van de rest. Vervolgens branden ze het personal brand en dient het personal brand om je kwaliteiten te verkopen. Het grootste verschil dat opgemerkt kan worden tussen de deelnemers en de niet deelnemers van de training is de actie die ze nemen omtrent personal branding. De deelnemers van de training achten het belang van personal branding hoog en zijn bezig hun personal brand te branden. De meningen van de niet deelnemers zijn verdeeld, de mate van belang van personal branding verschilt.

Er is tevens gebleken dat personal branding een andere betekenis krijgt binnen de ambtelijke sector. In de ambtelijke context is er sprake van invloed van cultuur en structuur. Er is een aandeel Hollandse nuchterheid, de cultuur in Nederland die veronderstelt dat we maar normaal moeten doen, dan doen we al gek genoeg. Personal branden wordt in deze context gezien als niet normaal. En wellicht nog wel interessanter is de bureaucratische structuur die belemmering geeft in het uitvoeren van personal branding. Ten eerste is het door de structuur soms niet eens mogelijk om zichzelf personal te branden doordat bepaalde bevoegdheden niet zijn toegestaan. Ten tweede zijn de Rijksambtenaren niet gewend om zichzelf te moeten personal branden. Ze zijn erop geselecteerd te werken in de luwte en niet om zichzelf te verkopen. Hierbij zouden ze het risico van personal branding niet durven nemen omdat ze bang zijn voor gezichtsverlies. Vernieuwend aan deze bevinding is dat de betekenis van personal branding binnen de ambtelijke context wordt beïnvloed door de Nederlandse cultuur, maar voornamelijk de ambtelijke structuur.

## 4.2 Verklaren: de invloed van een training personal branding op de employability

In deze paragraaf zal het verklarende karakter van het onderzoek worden behandeld. Er zal eerst beschreven worden wat de relatie is tussen de training personal branding en personal branding. Vervolgens wordt beschreven wat de invloed is van personal branding op de employability aan de hand van de drie componenten van employability; *weten*; *willen* en *kunnen* van Gaspersz en Ott (1996). Ten slotte zal beschreven worden op welke wijze de training de personal branding heeft beïnvloed en daardoor invloed heeft gehad op employability. Om uiteindelijk verklaringen vanuit de training te kunnen opmaken, zal de inhoud van de training kort worden toegelicht.

De training die voor dit onderzoek is geselecteerd heet “Durf onderscheidend te zijn, neutraal gedrag is voor beginners”, van ECOP. De hand-out zoals (toekomstige) cursisten te zien hebben gekregen staat in bijlage F. Enkele leerdoelen in de training zijn; jezelf krachtig, coherent en onderscheidend te presenteren op de arbeidsmarkt; met een eigen ontwerp het personal brand te presenteren; een eigen merkstatement; en het personal brand toe te passen op relevante communicatiemiddelen. De training richt zich dus zowel op het inhoudelijk vormen van het personal brand evenals het uitvoeren, het personal branden, via diverse communicatiemiddelen. Daarom wordt gesproken van een Rijke training.

Wat wordt in de training behandeld? In de training zelf wordt het personal brand gecreëerd. Allereerst wordt aan de hand van een lijst met kenmerken 2 a 3 kenmerken gekozen die het beste de cursist omschrijven. Vervolgens wordt hierop gereflecteerd binnen de groep en worden eerste indrukken besproken. Daarna wordt dieper ingegaan op het uitpluizen van kwaliteiten, talenten, passies, drijfveren en persoonlijkheidskenmerken van de cursist. Dit wordt gedaan aan de hand van functionele merkwaarden, emotionele persoonskenmerken en expressieve eigenschappen. Dit tezamen vormt de merkpersoonlijkheid en de volgende stap is deze elementen te vertalen naar een positioneringstatement. Een statement waarmee je aangeeft waar je voor staat en wat jou onderscheidt van anderen die op dezelfde arbeidsmarkt opereren. Hierna is ruimte voor vragen, zoals met betrekking tot sociale media en overige communicatie middelen. Ten slotte wordt aan de hand van beeld een moodboard van het personal brand gemaakt.

### 4.2.1. De invloed van een training personal branding op de personal branding

De 10 respondenten die hebben deelgenomen aan de training personal branding ervaren over het algemeen een positieve invloed van de training op hun personal branding. De één ziet het als een grote stap voor op de rest en de ander had gehoopt deze voorsprong meer gehad te hebben, maar heeft dit niet uit de training kunnen halen. Deze laatste groep geeft wel aan dat met de nodige aanpassingen de training zou kunnen bijdragen aan hun personal branding en hun deze voorsprong kunnen geven. Deze voorgestelde aanpassingen worden besproken in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk. Ook zal daar aandacht worden geschonken aan de visie van de niet deelnemers op het ontwerp in het licht van wat de training voor hun aantrekkelijk zou maken. In deze laatste paragraaf zal meer specifiek worden ingegaan op de doelgroep, de vorm en de inhoud van de training. Voor nu zullen deze drie factoren ook besproken worden vanuit het licht wat hier positief aan ervaren is.

### *Doelgroep*

De deelnemers van de training bestaan uit Rijksambtenaren die aan hun loopbaan willen werken en daarvoor stappen willen ondernemen. Voor de samenstelling van de groep wordt aangegeven dat het zeer prettig wordt ervaren de training te volgen binnen een onbekende groep mensen. Voor hen creëerde dit een bepaalde veiligheid waarin zij hun personal brand in alle eerlijkheid konden vormgeven. Dit kwam onder andere doordat men niet in oude patronen verviel die kunnen ontstaan wanneer men in een vast groepsverband zit, en doordat er geen vooroordelen waren op basis van eerdere ervaringen.

“Ik denk als je het met bekenden doet, met je hele team, dat je in een bepaalde houding bewust of onbewust gaat zitten. Dat is de houding die in een bepaalde groepsdynamiek hoort. En daardoor is het misschien lastiger om uit je comfortzone te komen.” (R8D)

Daarnaast is het opvallend dat veel vrouwen deelnemen aan de training personal branding. De lijst met deelnemers die verkregen is via de contactpersoon van de training personal branding bestaat uit 50 oud deelnemers (waarvan er 10 zijn geïnterviewd). Slechts 5 van deze 50 waren mannen de overige 45 waren allen vrouwen. De grote hoeveelheid vrouwen kan voortkomen uit de in het theoretisch kader beschreven weerstand waar vrouwen tegen aan lopen bij personal branding. Door deze weerstand kan het zijn dat ze extra hulp zoeken via een training personal branding. Dit patroon hoeft niet een causale relatie te zijn, maar het is enkel interessant op te merken dat de in het theoretisch kader bevonden persoonskenmerk geslacht van invloed kan zijn op de deelname aan personal branding.

### *Vorm*

In de factor *vorm* van de training wordt ingegaan op de duur en de naam van de training. De training “Personal Branding, neutraal gedrag is voor beginners” duurt 1 dag. 1dag is voor de deelnemers vaak geen probleem, toch hadden ze liever een dagdeel extra gehad. Voor 9 van de 10 deelnemers van de training representeerde de naam van de training tevens de inhoud. Één respondent had verwacht dat er meer ingegaan zou zijn op de presentatie van de identiteit. Al met al lijkt de naam van de training tot dusver voldoende passend voor de inhoud.

### *Inhoud*

Wat leren deelnemers van de training voor hun personal branding?

“De training heeft me wel echt scherper gemaakt hoe ik me zakelijk moet verkopen en hoe ik mezelf op de kaart moet zetten op een zakelijke en acceptabele manier.” (R1D)

“Ik ging aan het einde van de dag wel met een meerwaarde naar huis.” (R3D)

“Door de training heb ik wel mijn LinkedIn profiel een stuk sterker en beter gemaakt.” (R9D)

“Wat het voor mij heeft toegevoegd is van hoe kenmerk ik mezelf naar buiten toe.” (R7D)

“Het is meer toetsen of je zelfbeeld een beetje klopt. Dus je mission statement is iets waarbij je kijkt naar wat je wilt worden wat je bent. Dus je gaat beschrijven en bijschaven en dat heeft voor mij een meerwaarde.” (R8D)

“Ik heb sowieso ook heel belangrijke dingen meegenomen, wat ook goed aansluit bij het doel van de training, is netwerkverbreding. Zorg dat je gezien wordt in het netwerk.” (R6D)

Uit de verschillende reacties blijkt dat de training kan bijdragen aan jezelf op de kaart zetten en jezelf verkopen. Hoe je een indruk kan managen en hoe je jezelf presenteert naar anderen toe. Tevens wordt de mission statement en het belang van een netwerk behandeld. De deelnemers geven aan dat de positieve benadering van je capaciteiten en dit vertalen naar een personal brand een prettige manier is van jezelf ontdekken. De training draagt in die zin dus bij aan personal branding.

#### **4.2.2. De invloed van een training personal branding op employability**

In deze paragraaf zal de invloed van de training personal branding op personal branding en daardoor op employability worden geanalyseerd aan de hand van de componenten *weten*, *willen* en *kunnen* van employability. Aan het einde van deze paragraaf zullen de verschillen tussen de deelnemers van de training en de niet deelnemers worden geduid.

##### 4.2.2.1. WETEN

Personal branding lijkt voor de component *weten* van employability veel invloed te hebben. De component weten gaat over de kennis van de arbeidsmarkt om te weten waar en hoe men zijn vermogens moet aanbieden (Gaspersz & Ott, 1996). Uit navolging van de codes zijn drie onderwerpen naar voren gekomen die structureel in ieder interview terugkwamen met betrekking tot *weten*. Deze zullen in deze paragraaf worden behandeld: *sociale media*; *jezelf kernachtig omschrijven* en *netwerken*.

##### *Sociale media*

Voor de relatie tussen personal branding en employability is bijvoorbeeld gevraagd naar LinkedIn (sociale media) en de wens om een andere baan te vinden (willen). Waarbij een enkeling dit nut niet zag vond het merendeel dat LinkedIn vooral veel betekent voor het *netwerk* en dat via het netwerk de banen gevonden worden.

“Ik denk dat je door een goed LinkedIn profiel je kans om een baan te vinden wel verhoogt, want tegenwoordig is het vinden van een baan vooral bepaald door wie je kent [...] dan wordt er naar je profiel gekeken en dan heb je misschien een voetje tussen de deur staan, dus ik denk zeker wel dat het mensen kan helpen.”(R9D)

Één deelnemer en één niet deelnemer gaven aan dat zij sociale media niet de plek vonden om zich personal te branden. Dit betekent niet dat dat sociale media niet kan bijdragen aan de zichtbaarheid binnen netwerk en aan het vinden van een nieuwe baan voor anderen. Voor de één een vrouw van 46 gold dat het in haar loopbaanfase niet nuttig was om een breed netwerk via sociale media aan te boren.

Voor de ander een man van 60 gaat het meer om ruis, sociale media kan handig zijn maar er gaat ook erg veel nutteloze informatie overheen en dat maakt het voor hem tijdsverspilling. Voor deze twee respondenten is personal branding online niet waardevol.

Iedere respondent die sociale media gebruikt, geeft aan dat sociale media als Facebook, Hyves of Instagram puur voor privé gebruik zijn. Twitter en LinkedIn zijn de zakelijke varianten, waarbij Twitter afwisselend zakelijk en privé wordt ingezet, sommige Rijksambtenaren hebben hier bewust diverse accounts voor aangemaakt. LinkedIn wordt altijd zakelijk ingezet.

“ Er gaat gewoon heel veel over sociale media heen. Het is gewoon de tijd van nu en ik denk als je er niet in mee gaat dat je dan kansen misloopt. Ik denk dat je heel duidelijk moet zijn van hé welke bron pak je en met welk doel? “ (R6D)

De respondenten formuleren de sociale media als een kans om zichzelf te profileren, maar zien het instrument ook als een feit waaraan niet ontsnapt kan worden wat de complexiteit van de hybride ruimte benadrukt. Daarbij wordt aangegeven dat men vrij is om het personal brand niet via de sociale media te etaleren, maar dat hij of zij dan wel kansen misloopt. Personal branding kan juist in deze tijd het verschil maken doordat men zichzelf leert te onderscheiden en dit zichtbaar weet te maken via de online instrumenten, maar dat de Rijksambtenaar wel voorzichtig moet blijven in de presentatie online.

“ In de tijd van 2.0 werken ontkom je niet aan sociale media, de wereld is kleiner geworden dus je moet jezelf ook onderscheiden. Personal branding kan helpen bij jezelf op een authentieke manier verkopen via de verschillende instrumenten van sociale media.”(R9D)

#### *Kernachtig omschrijven*

Jezelf kernachtig weten te omschrijven is volgens de respondenten ook een manier van personal branding wat bijdraagt aan je professionele profilering en daardoor aan de employability.

“ Waar liggen je ambities, je drives, waar loop je warm voor? En hoe geef je dat vorm, dat is toch wel belangrijk want het moet wel gecommuniceerd worden. En vaak ben je zo met jezelf aan het worstelen dat je denkt van wat heb ik te brengen en dan ben je blij dat je eindelijk wat te brengen hebt, en dan moet je gaan afvragen, komt het wel duidelijk genoeg naar de anderen over?” (R2D)

“Op een gegeven moment heb ik voor mezelf bepaald dat mensen toch wel iets van me gaan vinden, dus heb ik het ze makkelijk gemaakt en helder gemaakt wie ik ben en waar je me voor kan inzetten.” (R20N)

“ Wat ik merk is dat het mensen meer zelfvertrouwen geeft als ze een plaatje van zichzelf hebben, dan is het wel een gesimplificeerd plaatje, maar dat geeft mensen kracht en helderheid.” (R14N)

Kernachtig omschrijven draagt bij aan het onderscheiden van de massa en het maakt duidelijk wie op welke plek hoort. Daarnaast draagt het bij aan het zelfvertrouwen. De training kan dus helpen om jezelf beknopt en kernachtig te omschrijven en bij te dragen aan het weten met welke woorden men zichzelf moet verkopen. Rijksambtenaren zien het ook als een manier om meer onafhankelijk in het huidige werk te staan en daarmee meer employabel te zijn.

“Personal branding zou inderdaad nuttig kunnen zijn omdat je dan minder afhankelijk bent van de plek waar je nu zit, dus niet dat je per definitie weg moet van de plek maar dat je objectiever in je plek zit en dat je dan minder gevoelig op de plek zit omdat je minder vatbaar bent voor de veranderingen in je omgeving.” (R2D)

### *Netwerken*

“Het netwerk is altijd het belangrijkste geweest, er wordt nu alleen meer de nadruk op gelegd. Als je iemand hoger in de boom kende, dan zat het wel goed. Vroeger noemde ze dat kruiwagentjes, als je ergens zo naar binnen gereden werd dan had je een kruiwagentje, en nu heet dat netwerken. En het systeem is hetzelfde.” (R15N)

Bovenstaande quote is een belangrijke veronderstelling. Respondenten stippen het belang van het netwerk aan en hoe het door de tijd heen altijd het belangrijkste middel is geweest om een nieuwe functie te vinden. Personal branding is een manier om jezelf binnen het netwerk sterk te positioneren.

“Zorg dat je gezien wordt in het netwerk, het zij LinkedIn of iets anders. Wanneer je actief bent dan word je ook gezien.” (R6D)

“Een nieuwe baan ga ik echt niet in de krant vinden, netwerken is DE manier.” (R16N)

Personal branding kan in het netwerken helpen door bij te dragen aan de zichtbaarheid in het netwerk, de training draagt hieraan bij door de Rijksambtenaar in het netwerk te profileren. Uit ervaringen van respondenten blijkt dat een zakelijk netwerk alleen niet heilzaam is, de niet zakelijke contacten moeten absoluut niet onderschat worden.

“Wat veel voorkomt is dat een baan niet vrijkomt via de formele lijn, maar via de informele lijn.” (R13N)

Personal branding draagt bij aan de zichtbaarheid binnen het netwerken doordat de Rijksambtenaar zich helder weet te presenteren. Daarmee heeft personal branding een invloed op de component weten van employability doordat men weet hoe hij binnen de arbeidsmarkt gezien kan worden. Tevens is de training personal branding van invloed op de component weten door het personal branden via sociale media. De Rijksambtenaar weet zicht te profileren en de impressie te managen. Middels een kernachtige omschrijving speelt de Rijksambtenaar in op de professionele vaardigheden die men moet hebben om aan de arbeidsmarkt kennis van nu te voldoen. Door een juiste presentatie op sociale media, jezelf kernachtig te omschrijven en je sterk te profileren binnen het netwerk, draagt de training personal branding bij aan de component weten.

#### 4.2.2.2. WILLEN

De component *willen* van employability, de wens om intern, maar ook extern, van baan te wisselen (Gaspersz & Ott, 1996). Voor alle 20 respondenten geldt dat ze hun vaste contract bij de Rijksoverheid willen behouden, dus dat deze vorm van zekerheid wel moet blijven en ze dus niet bereid zijn om extern te bewegen. Een enkele keer wordt een uitspraak gedaan over externe functieroulatie, maar de zekerheid van de 'gouden kooi' (R14N) die de Rijksoverheid biedt, overwint eventuele stappen naar buiten toe. Wat kan de training personal branding betekenen in het verhaal van mobiel *willen* zijn?

“Het is uitermate lastig om iemand te beoordelen op hun kwaliteiten maar ook op hun beperkingen, voor bazen is dat ook steeds moeilijker, dus je moet daarin ook een handreiking doen naar leidinggevend. Dus wat heb je wel in huis, en zij moeten dat invullen op een wijze waarin jij jezelf ook herkent en waardoor je altijd op de plek komt waar je zou moeten en willen zijn. Dus hoe je overkomt op objectieve wijze, wat ben je waard. En daar ben je dan uiteindelijk gelukkiger mee dan op een plek, waar je iets moet waarmaken wat er niet in zit.” (R2D)

In bovenstaand citaat wordt beschreven hoe de respondenten denken over de relatie tussen personal branding en mobiel willen zijn. Personal branding moet dermate authentiek zijn, dat wanneer je jezelf verkoopt je zeker weet dat iemand die jou 'koopt' het product koopt wat op het label staat. Het is een HRM kwestie van de juiste persoon op de juiste plaats. Door jezelf zo goed mogelijk personal te branden kan men zijn wens om mobiel te willen zijn beter manifesteren naar de plek waar hij of zij wil zijn. Het is opvallend dat iedere respondent hier hetzelfde over denkt, ongeacht leeftijd, loonschaal, geslacht of dat de respondent wel of niet heeft deelgenomen aan de training. Er is een positieve invloed van personal branding op de wens om mobiel te zijn. De invloed van de training personal branding op de component willen van employability kent meerdere verklaringen.

De feitelijke deelnemers van de training bestaan uit werknemers die een verdere stap in hun loopbaan willen ondernemen maar hulp nodig hebben bij hun positionering op de arbeidsmarkt. Hierbij kan worden opgemerkt dat de mensen die op de training afkomen al bereid zijn om aan hun loopbaan te werken, ze willen stappen ondernemen. Ze zijn dus mobiliteitsbereid, dit is een indicator van employability. Heeft de training nog wel invloed op het mobiel willen zijn of is het juist omgekeerd: zijn werknemers die reeds mobiliteit geneigd zijn ook eerder geneigd om een training te volgen? Rijksambtenaren die op de training afkomen hebben de component willen al in zich en zijn daarmee al meer employabel dan mensen die niet de wens hebben om mobiel te zijn. Wat inhoudt dat er geen mensen op de training afkomen die niet employabel zijn en vervolgens employabel worden, maar dat er mensen op af komen die al employabel zijn en hun employability willen aansterken. Hierbij wordt gesproken van een selectie effect, de Rijksambtenaren selecteren zichzelf op bepaalde eigenschappen en op basis van deze eigenschappen nemen ze deel aan de training. In het onderzoek kan gesteld worden dat het conceptueel model correct is, maar dat er sprake is van een selectie effect waardoor het niet vreemd is dat men uiteindelijk als employabel uit de training komt. Echter de beleidstheorie gaat er van uit dat niet employabel mensen de training zullen volgen en vervolgens employabel zullen zijn, dit is dus niet het geval. Het volgen van de training is een actie vanuit de deelnemer om meer te werken aan die wens om mobiel te willen zijn.

---



“Dat is gewoon omdat mensen niet willen bewegen, en aan de andere kant is er de paradox: ik wil wel bewegen, maar het lukt niet. Ik moet er zelf achteraan.” (R3D)

Er werd dan ook aangegeven dat de Rijksoverheid beweging zeker stimuleert, maar dat de daadwerkelijke beweging niet gemakkelijk wordt gemaakt doordat de Rijksoverheid “op slot” zit. Rijksambtenaren kunnen alleen solliciteren naar functies binnen hun eigen departement of soms ook afdeling, wat de mogelijkheden zeer beperkt. Dit is uiteraard een probleem dat buiten de macht van de training ligt. Leeftijd wordt aangegeven een obstakel te zijn voor mobiliteit, dit heeft een uitwerking op de bereidheid om mobiel te zijn.

“Je merkt wanneer er een 6je voor staat je volledig bent afgeschreven. En dat kan je wel ontkennen, maar ik denk dat je dan een belangrijk deel van de werkelijkheid ontkent.” (R18N)

Leeftijd kan een obstakel vormen, voor geslacht of nationaliteit worden geen opmerkingen gemaakt omtrent mobiel willen zijn. Voor loonschaal echter wel. De loonschaal staat niet alleen voor het loon, maar ook voor het niveau van werkzaamheden van de Rijksambtenaar. De training personal branding wordt dan ingezet om het niveau van de Rijksambtenaar op de kaart zetten, los van de loonschaal. Dit was een reden tot deelname voor enkele deelnemers die willen bewegen naar een hogere loonschaal en die hun bekwaamheden goed willen kunnen uiten, personal branden, om zo los te komen van de representatie van bekwaamheden die samengaan met de loonschaal waarin ze nu verkeren.

#### 4.2.2.3. KUNNEN

Het stuk *kunnen*, het beschikken over kennis en vaardigheden die van waarde zijn in de huidige organisatie, en tegelijk ook gemakkelijk inzetbaar zijn in andere organisaties (Gaspersz & Ott, 1996). Personal branding heeft invloed op *kunnen* aangezien het een podium verschaft om deze kennis op te presenteren. Werkgevers willen het liefst met zo min mogelijk inspanning de juiste kandidaten verkrijgen en naarmate men zichzelf goed kan presenteren dan wordt dit als een signaal gebruikt voor wat je kunt. Dit is belangrijk voor vele andere theorieën en instrumenten binnen het HRM. Immers het etaleren van je kunnen gaat steeds vaker in de plaats staan van wat men werkelijk kan, doordat men het niet hoeft te laten zien in de praktijk, maar het kan etaleren. Echter dit zal niet zo snel een assessment vervangen, maar een eerste selectie gebeurt toch veelal online en wat hier wordt gezien van de kandidaat is een signaal om verder door te gaan of niet. Dit maakt dat deze online presentatie van iemand zijn *kunnen* zo belangrijk is geworden, voornamelijk nu 55% van de recruitment via LinkedIn plaats vindt (NRC, 2013). De training personal branding voorziet in dit kunnen presenteren. Daarin leert men vakkennis en vaardigheden te vertalen naar een personal brand om zo diens vermogen te kunnen onderscheiden van de rest zodat de huidige organisatie, maar ook de toekomstige organisatie weet wat men kan.

Het Rijk als werkgever speelt ook op deze competenties in doormiddel van het functiegebouw Rijk. Een site waarop alle beroepen binnen de Rijksoverheid zijn gevisualiseerd en bijbehorende competenties en vaardigheden per beroep zijn opgesomd te zien in bijlage G. Een respondent geeft aan dat deze competenties die worden bevraagd niet

overeenkomen met de daadwerkelijke competenties die nodig zijn in het beroep. Dit komt doordat de beroepen zijn gecentraliseerd en de competenties algemeen gemaakt zijn.

Echter wordt er op de functioneringsgesprekken wel gevraagd naar deze competenties en ontstaat eigenlijk een mismatch. Dit leidt onder de Rijksambtenaren tot onrust. Na een analyse van de site valt tevens waar te nemen dat enkel wordt gevraagd naar harde eisen, de vakinhoudelijke competenties. Echter stuurt het strategisch personeelsbeleid op meer employabel werknemers, maar op competenties van dit soort wordt niet gevraagd in het functiegebouw en ook niet in het functioneringsgesprek. Het is vreemd om te signaleren dat loopbaancompetenties niet worden meegenomen in het scala aan competenties die de Rijksambtenaar moet hebben.

Vakkennis is niet altijd voldoende, volgens een deelnemer van de training. De respondent heeft zich in de avonduren laten omscholen naar bestuurskundige, maar heeft een economische achtergrond. Bij het Rijk zien ze de respondent nog altijd als de economische expert en krijgt daardoor naar eigen zeggen moeilijk een functie op het beleidsterrein. De respondent heeft vanuit deze optiek de training gevolgd om het nieuwe *kunnen* juist te kunnen presenteren, zoals ook in de theorie naar voren kwam als een vermoedelijke beweegreden voor deelname. Dit 'probleem' van hoe men door andere gezien of ontvangen wordt, wordt door een respondent omschreven als het 'Swiebertje effect', het label waar men niet zo maar vanaf komt en waar personal branding wellicht in kan helpen.

"Het moet goed voelen bij jezelf, dus de ander moet het ook accepteren en geloven dat je zo bent. Ik vergelijk het altijd met de acteur Joop Doderer en het Swiebertje effect. Je kan nog zo veel anderen rollen doen, je blijft Swiebertje, de mensen denken jij bent Swiebertje." (R13N)

De bestuurskundige geeft aan vanuit die beweegreden de training gevolgd te hebben, om een nieuw imago te presenteren. De training draagt in die zin bij aan het *kunnen* etaleren van vaardigheden, kennis en competenties van de werknemer. De training personal branding kan dus helpen om de Rijksambtenaar op een dusdanige manier te profileren dat het personal brand vereenzelvigd is met de vakkennis. Dit kan helpen in het creëren van een geloofwaardig profiel dat wordt geaccepteerd door de omgeving waardoor het kunnen van de Rijksambtenaar op de juiste manier belicht wordt.

#### 4.2.3 Deelnemer versus niet deelnemer

In deze paragraaf zal het verschil tussen deelnemer en niet deelnemer systematisch worden vergeleken. Dit zal gebeuren aan de hand van de componenten weten, willen en kunnen van employability.

Voor de component *weten* zijn de deelnemers zich bewust van personal branding. Ze hebben in de training hier uiteraard over geleerd, maar om deel te nemen aan de training waren ze zich ook al bewust van het belang van personal branding vanwege de arbeidsmarktkennis die ze wilden verbeteren. In de groep niet deelnemers is meer variatie te zien. Daar is een groep die al veel gebruik maakt van sociale media en zich weet te profileren online en offline. Deze groep geeft zelf aan de training heel interessant te vinden, maar de training niet zelf zouden volgen omdat ze al voldoende informeel hebben geleerd over personal branding. Daarnaast is er nog de groep die tot aan het moment van het interview niet hebben nagedacht over personal branding. Door het gesprek ontstaat hun interesse en beginnen ze het persoonlijk belang van de training te zien. Een bias die voortkomt uit deze manier van onderzoek doen. Ten slotte is er nog een laatste categorie deelnemers, die door slechts één persoon werd vertegenwoordigd. Deze categorie vindt de training niet van voldoende inhoudelijk nut.

De niet deelnemer gelooft niet in personal branding en zegt het op zijn eigen manier prima te redden. Ook al bestaat deze laatste categorie uit slechts één persoon, deze mening zou door meerderen Rijksambtenaren kunnen worden gedeeld.

Alle deelnemers van de training hebben de wens om mobiel te zijn. Persoonskenmerken spelen voor hen hierbij geen rol, ze geloven erin dat beweging één van de belangrijkste zaken is voor de gezondheid van hun werkende bestaan. Van de niet deelnemers heeft de helft de wens om een nieuwe baan te vinden en de andere helft niet. Hierin ondernemen de niet deelnemers die op zoek zijn naar een baan niet direct actie en stellen zich daardoor niet employabel op. De andere helft van de niet deelnemers kan worden opgesplitst in twee groepen. De ene groep is net in een nieuwe functie en vindt het belangrijk om in beweging te blijven en hebben daarom wel de wens mobiel te zijn, maar niet op dit specifieke moment. De andere groep laat zich belemmeren door persoonskenmerken, zoals leeftijd. Ook motivatie om te leren, interne locus of control en geen risico durven te nemen kan bij deze groep worden waargenomen.

Voor de component kunnen is de helft van de niet deelnemers sceptisch. De rijksambtenaar kan wel laten zien wat ze in huis hebben maar de omgeving plaatst je toch wel in het hokje dat ze voor je hebben. De ander helft van de niet deelnemers deelt deze mening niet. De deelnemers van de training delen deze mening ook niet. Echter is er wel een deelnemster die zich personal brand om haar nieuwe kennis te etaleren, maar dit gaat niet altijd met succes. Er kan wel geconcludeerd worden dat ze actie onderneemt om haar kunnen te laten zien en gaat niet bij de pakken neerzitten.

Het grootste verschil wat opgemaakt kan worden tussen de deelnemers en de niet deelnemers is dat de deelnemers een bepaalde actie hebben ondernomen richting het personal branden. De niet deelnemers ondernemen deze actie gedeeltelijk. Er is een groep die deze actie niet nodig heeft omdat ze zelf veel informeel leren en daardoor geen formele training als ondersteuning nodig hebben. En er is een groep die het allemaal interessant lijkt maar niet in actie komt, en er is een categorie die de actie niet nodig vinden en het liever bij het oude houden.

### Conclusie

Uit het eerste deel van deze paragraaf bleek dat de training een positieve invloed heeft op de personal branding. Het kan bijdragen aan jezelf op de kaart zetten en jezelf verkopen. Het gaat hierbij om welke indruk je bij anderen achter laat door de manier waarop je jezelf presenteert. En dat de training ook kan bijdragen aan de wens om mobiel te zijn. Mensen die rondkijken naar een nieuwe functie, hebben steun aan een helder personal brand. Ze weten wie ze zijn en ze weten wat ze kunnen verkopen. Tevens wordt de mission statement en het belang van een netwerk behandeld. Ondanks de vele positieve reacties op de training waren er toch nog geluiden van ongenoegen en was er ruimte voor verbetering.

Wat is dan nu de invloed van de training personal branding op employability? De deelnemers geven aan allen scherper gemaakt te zijn in zichzelf kernachtig te omschrijven. Doordat de Rijksambtenaar zich weet te profileren en zichtbaar weet te zijn binnen het netwerk, draagt de training bij aan de component *weten*. De training heeft bijgedragen aan een stuk van de component kunnen. De training personal branding kan helpen om de Rijksambtenaar op een dusdanige manier te profileren dat het personal brand vereenzelvigd is met de vakkennis. Het kunnen, de competenties en de vaardigheden van de Rijksambtenaar, worden zichtbaar gemaakt door middel van personal branding. Dit kan helpen in het creëren van een geloofwaardig profiel dat wordt geaccepteerd door de omgeving waardoor het kunnen van de Rijksambtenaar op de juiste manier belicht wordt.

In deze paragraaf is met betrekking tot de component willen van employability een selectie effect gesignaleerd. Er wordt een alternatieve verklaring geformuleerd voor de doelgroep die deelneemt aan de training. Het bleek dat de mensen die reeds employabel zijn de training gaan volgen om hun employability te verbeteren. De training trekt dus juist employabel mensen aan. Wanneer iemand meer employabel is zal deze meer aan zijn personal branding willen werken en dus sneller een training personal branding gaan volgen. De doelgroep die volgens de beleidstheorie aangetrokken zou moeten worden, wordt niet aangetrokken. Voor de groep niet deelnemers geldt dat zij niet een nieuwe baan wisten. Dit had te maken met het feit dat zij net een nieuwe baan hadden of eigenlijk niet veel hoop hadden deze te vinden in een periode van bezuinigingen.

## 4.4 Ontwerpen

In deze paragraaf zal het ontwerp van de training personal branding besproken worden. Hier zal dieper ingegaan worden op de inhoud van de training, de doelgroep en de vorm van de training. Uiteindelijk zal deze analyse helpen bij het aanreiken van handvatten voor het optimaliseren van de training volgens het belang van de Rijksambtenaren. Hierbij zullen de meningen van deelnemers aan de training een belangrijke rol spelen, wat had beter gekund? En ook de meningen van Rijksambtenaren die niet hebben deelgenomen aan de training zijn van belang om de training ook naar hun belang in te richten en zo een potentieel grotere groep te kunnen verleiden tot de training.

### 4.4.1. Doelgroep

Het personal branden wordt niet volledig in de training geleerd en de verwachtingen van de training schieten te kort volgens de deelnemers. Als oplossing voor het tekort schieten van de verwachtingen kan de keuze worden gemaakt om de deelnemers te schiften zodat de leerdoelen behaald kunnen worden. Vanuit de bevindingen zou gesteld kunnen worden dat er een groep is die de training *personal brand* kan volgen en een groep die de training *personal branding* kan volgen. Dit veronderstelt dat er twee trainingen nodig zijn om de deelnemers tevreden te stellen. In de eerste training zal meer aandacht zijn voor het tot stand komen van het personal brand en zal de persoonlijke diepte in worden gegaan. In de training personal branding zal de nadruk meer liggen bij het proces, hoe jezelf personal te branden. Zowel op je C.V. als online, bijvoorbeeld LinkedIn.

Er is een groep Rijksambtenaren die niet veel arbeidsmarktkennis hebben, en/of niet bereid zijn of de wens hebben om een nieuwe functie te gaan zoeken, en/of niet voldoende vakkennis hebben om het huidige werk goed uit te voeren of deze kennis elders in te zetten. Het doel is juist deze groep Rijksambtenaren te verleiden in het volgen van een training personal branding.

“Ja die generatie van vijftig plussers is vooral het probleem. Ik heb hier heel veel weg zien gaan die zijn of als zzp'er begonnen of bij die private hoek terecht gekomen, dat zijn toch ook wel de mensen die zich toch wel redden en die naar mijn idee niet zo veel aan die training hebben gedaan. Maar die mensen die hier zitten die hebben wel echt hulp nodig. Die kunnen dat niet op zich zelf. Ja deze groep kan het het beste gebruiken en vooral een zetje om je profiel wat scherper maken. Hoe presenteer ik mezelf op mijn CV en LinkedIn en zo'n persoonlijkheid test er achteraan. En dit soort gevallen hier, ja je zou ze bijna verplichten.” (R14N)

Er zijn vastgeroeste ambtenaren die zich vast blijven houden aan het dossier dat ze kennen. Zij willen de laatste jaren doorbrengen op één afdeling achter hetzelfde bureau. Echter tijden zijn roerig en vragen om verandering, en dus ook een verandering van de Rijksambtenaar. De vraag blijft hoe deze groep aan te spreken, en indien deze groep de training volgt is het de vraag of het zinvol is. Uit het theoretisch kader is gebleken dat het deelnemen aan de training vanuit het individu zelf geïnitieerd moet worden, anders dan wordt er betrekkelijk minder geleerd dan wanneer het individu de deelname zelf geïnitieerd heeft.

“Als zij een training personal branding moeten gaan volgen en ze hebben al angst voor het onbekende en ze moeten zich opeens als merk gaan profileren, misschien dat ze dan wel bevriezen.” (RD1)

'Zij' verwijst in voorgaande redenering naar de groep Rijksambtenaren die het probleem zouden zijn. Naast het bevroren wordt aangestipt dat ze misschien wel naar de training gaan, maar er niet iets mee zullen doen omdat ze alles wel prima vinden zoals het is. Het leren moet dus voortkomen uit een eigen wil om te leren, anders dan is het van bijna geen nut.

De doelgroep vijftigplussers impliceert dat oudere Rijksambtenaren minder employabel zouden zijn volgens de respondenten. Echter hebben de vijftigplus respondenten uit dit onderzoek niet dezelfde niet employabel kenmerken. Ook al is binnen dit onderzoek rekening gehouden met persoonskenmerken, er kunnen geen conclusies worden verbonden op grond van persoonskenmerken en de groep die niet wil bewegen. Wellicht kunnen wel conclusies getrokken worden op grond van het leerproces en dat het uitmaakt of iemand een *dynamische* of een *statische* mindset heeft. De dynamische mindsets blijven in beweging en streven naar ontwikkeling en een leven lang leren. Daar tegenover wordt ook wel gesproken van een groep die verzuurd op de stoel blijft zitten en niet willen leren, noch weg willen van hun plek. Dit is een meer statische gedachte door geïsoleerd op hun dossier of functie te zitten en de organisatie en zichzelf eigenlijk geen goed doen. Er is dus eerder een verschil op te maken tussen dynamische en statische mindset dan op grond van leeftijd.

"Dus dan zit je natuurlijk van oké 60, je wilt fit de dienst verlaten dan moet je je in feite toch blijven oriënteren. [...] ook al blijf je bij de overheid zitten, de omgeving verandert en dan moet je je elke keer afvragen of je hier wel op je plek zit. Doe je dat niet, dan ga je je benauwd voelen en moet je vanzelf in beweging komen." (R2D)

Om deze groep employabel te maken en de training personal branding te laten volgen om vervolgens hun employability verder te ontwikkelen vraagt om een doorbraak van de statische mindset. Een dergelijke doorbraak kan alleen van dichtbij plaatsvinden. Het is de taak van de manager om werknemers te signaleren die vastroesten en hen hierop aan te spreken en te stimuleren om zichzelf verder te ontwikkelen door employabel te zijn. De manager zelf moet ook de dynamische, groeiende, mindset uitdragen om het juiste voorbeeld te geven en zo de statische werknemers te verleiden tot deelname aan de training. Het is niet gemakkelijk om een oplossing te bieden voor de niet employabel werknemers, maar het is zaak deze individueel te stimuleren. Daarnaast moet de vraag gesteld worden of de groep niet deelnemers wel zo employabel zijn als ze zelf zeggen?

De niet deelnemers nemen vrijwillig deel aan dit onderzoek en spreken gemakkelijk over employability, wat lijkt alsof zij employabel zullen zijn. Ze beweren zelf dus niet tot de probleemgroep te horen, maar binnen het onderzoek wordt ook iets anders waargenomen. Mensen kunnen zichzelf heel employabel vinden, ze kunnen bereid zijn en open staan om nieuwe technieken aan te leren om employabel te zijn. Echter hoeft dit niet uit te monden in gedrag. Het vereist een daadwerkelijke actie om employabel te zijn. Dit is een nuance die aangebracht kan worden aan deze groep niet deelnemers. Ze verwijten anderen niet employabel te zijn, maar het is de vraag of ze dat zelf eigenlijk wel zijn? Dit benadrukt de complexiteit in het kenbaar maken van de groep niet employabel Rijksambtenaren.

Volgens de respondenten vraagt personal branding voor een groot deel om een informeel leerproces. Dit is de reden waarom een deel van de niet deelnemers de training niet heeft gevolgd. Deze groep had al zodanig informeel over personal branding geleerd dat een formeel leerproces niet meer nodig was.

---

Van de deelnemers vonden negen dat ze niet voldoende formeel hebben kunnen leren en te veel hebben berust op informele leerprocessen. Uit de theorie is gebleken dat informele leerprocessen met name voor ouderen moeilijk kan zijn gezien zij hier minder gebruik van maken dan jongeren. Er is te veel nadruk komen te liggen op de laatste fase van de leercyclus, het actief experimenteren. Dit gebeurt in de informele sfeer, maar om dat niet voldoende kennis in voorgaande fases is geweest belandt men weer in de eerste fase. De negen deelnemers hebben dus te maken gehad met leerblokkades die door tijdsgebrek en te diffuse doelgroep niet zijn doorbroken. Met name voor oudere deelnemers is het moeten terug vallen op het informele leerproces vervelend, omdat zij minder formeel leren zoals uit de theorie gebleken is. Deelnemers aan de training vraagt om een dynamische mindset die actief om kan gaan met verandering en persoonlijke ontwikkeling en die bereid is om ook na de training het personal brand te blijven verbeteren. Dit vraagt tevens om een stuk informeel leren.

Kortom, de doelgroep van de training moet volgens de respondenten uitgesplitst worden naar een groep die meer wil leren over het personal brand en een groep die meer wil leren over personal branding. Daarnaast is de groep die aangesproken moet worden voor de training niet aanspreekbaar, en het lijkt erop dat zij enkel in beweging zullen komen indien hun statische mindset wordt doorbroken en een dynamische mindset wordt aangenomen. Ook is naar voren gekomen dat de niet deelnemers die naar eigen zeggen employabel zijn, misschien niet zo employabel zijn als ze verkondigen. Ook hier valt dus nog voordeel te halen op het beleidsterrein. Zij zouden aangesproken kunnen worden op het omzetten van hun woorden naar daden!

#### 4.4.2. Vorm

De factor *vorm* richt zich op de duur en de naam van de training.

“Ik vond het te kort, diegene die het gaf het heel goed. Maar het was een dag voor mensen met een heel verschillende achtergrond, de scope van wat mensen er mee wilden was heel verschillend, te divers eigenlijk. Daardoor bleef het nu heel erg aan de oppervlakte.” (R7D)

Door de grote diversiteit aan wensen was niet voldoende aandacht voor iedereen zijn leerdoelen. Daarnaast gaven de respondenten aan dat één dag met een op elkaar afgestemde doelgroep wel voldoende zou zijn. Een terug kom middag zou ook enorm kunnen bijdragen aan hun persoonlijke reflectie en de laatste praktische tips die ze nog nodig hadden. Waardoor dus niet berust hoeft te worden op het informele leerproces.

“Misschien is personal branding niet de goeie term, ik vond het niet heel erg duidelijk namelijk. Als ik aan personal branding denk, dan denk ik meer aan kledingadvies en niet zo zeer hoe je ook jezelf presenteert online.” (R19N)

Zoals ook in het theoretisch kader aangegeven kent het begrip personal branding veel ambiguïteit. Het is niet voor een ieder duidelijk wat het inhoudt, dus de verwachtingen van de training zijn daarmee ook anders. Het gevaar is dat hierdoor een groot deel ambtenaren wordt overgeslagen die wellicht wel geïnteresseerd zouden zijn als ze de juiste betekenis zouden weten.

“De term personal branding zal veel ambtenaren afschrikken. Ten eerste is het Engels en het roept misschien de verkeerde assumpties op. Terwijl je juist die moeilijk beweegbare groep wilt aantrekken, die stoot je nu af.” (R17N)

Bovenstaand citaat komt wellicht als mosterd na de maaltijd, maar er is duidelijk geworden dat de bureaucratische structuur en Nederlandse cultuur van invloed is op de betekenisgeving van personal branding. Ten eerste roept personal branding niet altijd de juiste beelden op en is het ook nog eens een andere taal, en ten tweede is er ook een soort weerstand tegen. Rijksambtenaren zijn niet gewend zich te moeten verkopen. Dit vinden ze niet prettig en ze zijn niet geselecteerd dit soort werk te doen. De naam van de training trekt de moeilijk beweegbare groep op dit moment niet aan.

#### 4.4.3. Inhoud

Zoals eerder gezegd zijn de verwachtingen omtrent de inhoud niet goed gemanaged. Hierdoor is een mismanagement opgetreden waardoor de training personal branding niet volledig zijn werking heeft kunnen doen.

“Ik had verwacht daar weg te gaan met een gevoel van zelfvertrouwen zelfverzekerdheid over hoe ik mezelf presenteer.” (R6D)

Voor negen deelnemers geldt dat tekort is geschoten op gebieden die heel gemakkelijk voorzien hadden kunnen worden. Niet alleen door het onderscheiden van twee groepen, waar de deelnemers zich naar gelang hun behoefte aan personal branding of het personal brand op zouden kunnen intekenen. Ook door het van te voren peilen naar de leerdoelen en verwachtingen onder de deelnemers, door hier kort over te communiceren kan veel teleurstelling voorkomen worden. De verwachte bias van maximalisatie van een Rijke training personal branding wordt zodoende misgelopen.

“Het aller belangrijkste vond ik dat er niet was gevraagd wat je kwam halen, dan was er van te voren een heel duidelijk beeld geweest waar de wens van de groep lag.” (R10D)

“Maar personal branding is eigenlijk wel iets heel er persoonlijks. Want je zou eigenlijk wel wat feedback willen hebben van een deskundige op individueel niveau, maar daar was geen ruimte voor.” (R4D).

“Bij een eendaagse training denk ik van, doe wat huiswerk, heb een gesprek met een coach en een groepsessie is dan heel waardevol zijn om elkaar te spiegelen en even met elkaar meedenken in een andere tak van sport. Daarna weer even alles overleggen met je personal coach en de groep hoeft niet de hele dag samen te zijn, dat kan ook een dagdeel zijn”. (R10D)

Hierbij is het dus de vraag of een groepstraining dan wel de juiste vorm is. Wellicht is het laatste citaat een betere suggestie voor het leerproces van het individu. Gezien personal branding een op maat gesneden kwestie is, valt hier wat voor te zeggen.

---



Qua inhoud uit het theoretisch kader wordt wel aandacht besteed aan het belang van het netwerk en wordt in de training aangestipt dat het belangrijk is om zichtbaar te zijn binnen je netwerk en wat de rol van sociale media hierin kan zijn. Één van de doelen in de training is een mission statement vormen, waar aandacht aan wordt besteed, maar niet voldoende om hier gelijk mee aan de slag te kunnen gaan.

Het doel van de training personal branding is uiteindelijk om een positieve invloed te hebben op alle drie de componenten van employability. Voor de component *weten* van Gaspersz en Ott (1996) werd verwacht dat in de training in gegaan zal worden op het belang van het zichtbaar zijn binnen het netwerk, men leert zichzelf te presenteren en te promoten, hoe te solliciteren en waar de vacatures te vinden zijn. Volgens de respondenten is hier niet voldoende aan voldaan, de vertaalslag ontbrak. Voor het onderdeel *willen* van employability werd verwacht dat duidelijk gemaakt zal worden hoe recruiters vandaag de dag hun selectierondes voor sollicitaties houden. Hierbij moet het belang van de online zelfpresentatie, zichtbaarheid en onderscheidenheid worden benadrukt zodat deelnemers weten hoe ze gevonden kunnen worden door recruiters. Zes van de tien deelnemers vonden dat ze hier voldoende in hadden geleerd. Het was voor hen nuttig te leren dat recruiters bepaalde zoektermen gebruiken die je moet laten terugkomen op je LinkedIn om gevonden te worden. Voor de component *kunnen* werd verwacht dat er eerst aandacht zal zijn voor het bewustzijn en worden van ieders capaciteiten en vaardigheden en vervolgens hoe men deze kan etaleren. De deelnemers gaven aan dat ze nog steeds niet het idee hadden zichzelf voldoende te kunnen personal branden. Zo leerde ze wel een deel bewustzijn, maar niet de vertaalslag naar de personal branding.

Wat voor 9 deelnemers het meest frustrerend was, was dat zij niet met een volledig missiestatement naar huis gingen. Althans vijf van hen hadden uiteindelijk wel een missiestatement, waar de andere vier hier nog niet volledig uit waren. Echter deze vijf konden niet de vertaalslag vinden van het personal brand naar personal branding die ze wel hadden verwacht te vinden in de training.

Kortom de inhoud van de training moet zich verbeteren voor de component *weten*, door het managen van de verwachtingen om zo in de leerbehoefte van het personal brand en het uitdragen hiervan, personal branding, te voorzien. Voor de component *willen* moet de inhoud van de training expliciet benoemen wat men in het personal branden kan doen om gevonden te worden door toekomstige werkgevers, en de juiste toekomstige baan aan te kunnen trekken. De component *kunnen* kan beter worden ondersteund als de inhoud specifieke tips geeft voor het helder presenteren van de deelnemer zijn of haar kennis, vaardigheden en capaciteiten.

## 5. Conclusie, Discussie & Aanbevelingen

### 5.1 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Het eerste deel van deze paragraaf bestaat uit het beantwoorden van de deelvragen. De som van deze deelvragen vormen het antwoord op de centrale vraagstelling van dit onderzoek: *Hoe kan een training personal branding bijdragen aan de employability van Rijksambtenaren?*

De eerste deelvraag was beschrijvend: *welke betekenis geven Rijksambtenaren aan personal branding?* In het beschrijvende gedeelte van de analyse is onderscheid gemaakt tussen het personal brand - het doel, en de personal branding - het proces van het personal brand uitdragen. Hierin is gebleken dat de betekenis van personal branding in de ambtelijke context verandert door de Nederlandse cultuur, maar voornamelijk door de ambtelijke structuur. Deze cultuur en structuur maken dat personal branding ten eerste niet als normaal wordt ervaren en dat het ten tweede voor een deel Rijksambtenaren onmogelijk is om te doen. Deze bevinding is bijzonder interessant voor de literatuur omdat daarin geen aandacht is voor personal branding in de ambtelijke sector. Echter is deze bevinding ook nuttig voor de praktijk. Het blijkt dat de ambtelijke sector invloed heeft in de manier waarop Rijksambtenaren zich personal branden en voor de manier waarop zij betekenis geven aan personal branding. Rijksambtenaren zijn niet gewend om zichzelf te verkopen, zij zijn juist geselecteerd om in de luwte te werken.

Voor de respondenten is het van belang dat het personal brand authentiek en onderscheidend is van de meerderheid. Zodoende kan je jezelf verkopen. Indien dit niet authentiek is val je door de mand. Personal branding vindt vooral online plaats, het is nieuw en een manier om gevonden te worden. Het wordt voornamelijk ingezet om zichtbaar te zijn binnen het netwerk. Het is voor de Rijksambtenaar een manier om te laten zien wie ze zijn en om stevig in hun schoenen te staan in de huidige en toekomstige functie. De meerwaarde van personal branding voor Rijksambtenaren is dat het laat zien wie ze zijn en dat ze hiervoor gewaardeerd worden.

*Wat is de invloed van personal branding op de employability van Rijksambtenaren?*

In de analyse is gekeken hoe de componenten van employability *weten*, *willen* en *kunnen* worden beïnvloed door personal branding. Personal branding heeft invloed op de component *weten* doordat het de arbeidsmarktkennis beïnvloedt. Iemand die weet hoe hij zich moet branden, ofwel zelfpromotie, weet hoe hij in de huidige tijd zich moet presenteren op de arbeidsmarkt. Deze weet waar de belangrijke vacatures te vinden zijn, beschikt over goede sollicitatievaardigheden en weet wie sleutelfiguren zijn. Personal branding draagt bij aan de zichtbaarheid binnen het netwerk.

Personal branding en de component *willen* kennen een wederkerige relatie. Het blijkt dat mensen die mobiel wensen te zijn, zichzelf gaan personal branden. En de mensen die zichzelf personal branden hebben reeds de wens om mobiel te zijn. Personal branding draagt bij aan de wens om mobiel te zijn door middel van zelfpromotie waardoor men zichzelf op de arbeidsmarkt kan verkopen en deze wens om mobiel te zijn kan realiseren.

Voor de component *kunnen* heeft personal branding invloed via het etaleren van kennis en vaardigheden. Door de hybride ruimte van online en offline waarin we vandaag de dag leven zien we dat online een ongekend belang heeft gecreëerd in deze aandacht maatschappij.

Een eerste selectie voor een sollicitatie gesprek wordt veelal online uitgevoerd. Als de werknemer zijn *kunnen* kan etaleren, dan wordt de arbeidsmarkt voor de werkgever transparanter en krijgt hij al veel up to date informatie via deze manier. Voor de werkgever zit hier het belang bij dat deze eerste selectie online veel tijd en kosten uitspaart doordat op een transparante wijze informatie van de toekomstige werknemer zichtbaar is. Dit vereenvoudigt het selectieproces. Voor de werknemer is het van belang om te laten zien wat hij kan, zodat men daarop geselecteerd kan worden. Het geselecteerd worden op basis van kennis en vaardigheden en het gevonden willen worden op basis van deze kennis en vaardigheden draagt in die zin bij aan de juiste persoon op de juiste plaats. Kortom, personal branding verbeterd de employability.

*Wat is de invloed van een training personal branding op de personal branding van Rijksambtenaren en daardoor op hun employability?*

In de voorgaande deelvraag is geconcludeerd dat personal branding de employability verbetert, maar hoe draagt de training personal branding hieraan bij? De training verbetert op zijn beurt de personal branding waardoor ook de employability wordt verbeterd.

De training helpt een personal brand te creëren om deze vervolgens te kunnen gaan branden. De respondenten geven aan dat dit nuttig is voor hun employability, maar de deelnemers van de training vinden niet altijd dat ze voldoende hebben geleerd in de training waardoor de effectiviteit dus niet optimaal is. Voor de component *weten* geven de respondenten aan meer geleerd te hebben, zoals het herhalen van kernwoorden op LinkedIn om door recruiters gevonden te worden. Hun vaardigheden voor de arbeidsmarkt zijn door de training verbeterd en hun arbeidsmarktkennis is uitgebreid. De training voorziet niet voldoende in het etaleren van het *kunnen*. De deelnemers hadden meer verfijning en voorbeelden gewenst om zichzelf zo up-to-date mogelijk op de kaart te zetten. De training heeft daarmee tekort geschoten in het leerproces en de leercyclus is nog niet compleet en zou eigenlijk opnieuw gestart moet worden. Er komt nu te veel nadruk te liggen op het informele leerproces wat vooral voor oudere deelnemers vervelend is. Echter geven zij aan dat door middel van kleine veranderingen in de training het *kunnen* wel goed geëtaleerd zou kunnen worden en dat de training hierin een grote bijdrage zou kunnen leveren.

Vervolgens bleek dat alle deelnemers aan de training de wens hadden om mobiel te zijn, *willen*, en om deze reden de training personal branding zijn gaan volgen. Er kan geconcludeerd worden dat de training employabel mensen aantrekt, dit zijn Rijksambtenaren die de wens hebben mobiel te zijn, hun arbeidsmarktkennis willen bijspijkeren en hun kunnen willen etaleren. We zouden kunnen concluderen dat de conceptuele relatie in eerste instantie niet van een training personal branding naar een betere employability werkt, maar dat employability een voorwaarde is om de training te volgen. Echter is het omgekeerde ook waar, de deelnemers geven aan meer employabel te zijn dan bij aanvang van de training. Dit effect had groter kunnen zijn als de training anders was ingericht. Één van de belangrijkste conclusies die uit dit onderzoek naar voren komt is dat bij de training een selectie effect optreedt. De deelnemers hebben zich op basis van bepaalde persoonskenmerken geselecteerd om aan de training mee te doen. Logischerwijs wordt in dit onderzoek waargenomen dat de mensen na de training employabel zijn omdat ze dit bij aanvang van de training ook al waren. Het conceptueel model kent nu een omgekeerd causaliteit. De training personal branding verbetert zowel de personal branding en daardoor ook de employability, maar

employability is ook een voorwaarde om de training te gaan volgen. Hierdoor kan een extra pijl aan het conceptueel model toegevoegd worden.



De Rijksambtenaren die nog niet employabel zijn worden op dit moment nog niet aangetrokken tot de training personal branding. Deze groep niet employabel Rijksambtenaren is zeer waarschijnlijk diffuser dan de gemiddelde vijftig plusser. De niet deelnemers wijzen deze groep aan, maar dat zij zichzelf zien als employabel betekent nog niet dat ze het ook zijn. Het vereist een actie vanuit de werknemer om daadwerkelijke employabel te zijn. Dit onderzoek kan na aanleiding van de bevindingen helaas niet voldoende zeggen over deze groep niet employabel Rijksambtenaren. Wel kan er een verschil worden gemaakt tussen de dynamische mindset en de statische mindset. Waarbij employability samen gaat met de dynamische mindset en de statische mindset zich dus moet transformeren in de dynamische mindset om employabel te worden.

*Wat beïnvloedt het besluit van ambtenaren al dan niet deel te nemen aan een training personal branding?*

Het besluit van Rijksambtenaren die niet hebben deelgenomen kan worden onderverdeeld in drie categorieën. Allereerst waren er de niet deelnemers die niet van de training af wisten, eigenlijk zouden ze de training wel willen volgen. Het was echter ook het interview wat hen enthousiast maakte over het onderwerp. Of ze anders de training zouden willen volgen durven ze niet met zekerheid te zeggen. Hier is dus een bias die ontstaat door het kwalitatieve onderzoek. Daarnaast is het ook maar de vraag of deze groep mensen de training daadwerkelijk zullen gaan volgen. Ze kunnen er over spreken en er voor open staan, maar de actie die zij hierin ondernemen zal het verschil laten blijken.

Ten tweede was er de groep niet deelnemers die aangaven dat ze de training zelf niet nodig hadden. Zij hadden al veel geleerd over het onderwerp op een informele wijze doordat zij zelf grote affiniteit hebben met sociale media en zich erg bewust zijn van de verschillende rollen die ze behelzen op het internet. Hierdoor hebben zij geen behoefte aan de formele steun van een training. Ze vinden de training wel nuttig en raden deze aan voor diegenen die zichzelf nog niet kunnen personal branden.

Ten slotte was er nog een niet deelnemer die de training niet zou volgen omdat de training niet inhoudelijk genoeg zou zijn. De training richt zich te veel op zachte vaardigheden en de respondent zegt dit niet nuttig te vinden. Voor deze categorie is het moeilijk om aan de hand van dit onderzoek conclusies te verbinden. Wel kan worden gesteld dat er een categorie mensen zijn die de training niet volgen omdat ze het nut en de toegevoegde waarde ervan niet in zien. Dit betekent dat dit nut duidelijk naar voren moet worden gebracht, maar het betekent ook dat dit een categorie is die niet open staat om aan hun employability te werken.

Deelnemers en niet deelnemers nemen een verschillend standpunt in met betrekking tot de componenten van employability. Zojuist is geconcludeerd dat diverse niveau's met betrekking tot *weten* van invloed zijn op de deelname. Er is niet deelgenomen omdat men de kennis al bezat, men niet wist deze kennis te kunnen vergaren, en de kennis niet relevant te vinden.

Voor de component *willen* laten niet deelnemers die wel de wens hebben om mobiel te zijn zich weerhouden door hun leeftijd. De helft van de niet deelnemers zijn sceptisch dat het personal brand het *kunnen* zo kan uitdragen dat dit bijdraagt aan hun professionele imago. De belangrijkste conclusie die is dat deelnemers een actie ondernemen om hun employability te verbeteren en de niet deelnemers die wel deze behoefte hebben deze actie niet ondernemen. Tevens is er op grond van persoonskenmerken gesignaleerd dat slechts 10 procent van de deelname bestaat uit mannen en dat de meerderheid van de deelnemers vrouw zijn.

*Welke aangrijpingspunten zijn er voor het ontwerp van een training personal branding?*

In dit onderzoek is gekeken naar de doelgroep, inhoud en de vorm van de training personal branding. Uit de reacties van de deelnemers bleek dat men andere verwachtingen had met betrekking tot de inhoud. Er zou een splitsing moeten komen op basis van fase in personal branding. Wil men training in het ontwikkelen van het personal brand, of wil men training in het branden van dit personal brand? Dit vraagt om twee diverse insteken van de training en dus ook om twee trainingen. Voor het leerproces geldt dat na de training te veel op het informele leerproces moet worden berust, dus de training moet meer voorzien in het formele leerproces door leerdoelen met de deelnemers af te stemmen.

Voor de doelgroep van de training is gesignaleerd dat niet employabel Rijksambtenaren moeten worden aangetrokken tot de training. De groep die al employabel is hebben een dynamische mindset, zij zien kritiek als een hulpmiddel om zichzelf te verbeteren en zijn erop uit om zichzelf blijvend te ontwikkelen. De groep die stroef op de stoel zit, heeft een statische mindset. Zij houden er niet van als ze kritiek op hun werk krijgen, ze blijven zich graag vasthouden aan oude routines omdat dat voor hen dit de weg naar 'succes' is terwijl het hen veelal op dezelfde plek houdt. Het is de taak van direct leidinggevendenden om deze statische mindset te signaleren en deze middels functioneringsgesprekken en de competenties van het functiehuis Rijk te wijzen op het belang van een training personal branding voor hun persoonlijke loopbaan.

Qua vorm is de naam en de duur van de training niet ideaal. De naam is Engels en schrikt af door het verkopende karakter. Naast dat het afschrikt, wekt het niet altijd de juiste representatie op. De titel zou dus beter in het Nederlands kunnen en scherper geformuleerd zodat onder de Rijksambtenaren duidelijk is wat het leerdoel van de training is. De duur van de training wordt te kort ondervonden, deze zou moeten bestaan uit ongeveer 1,5 dag zodat er meer tijd is voor persoonlijke aandacht en reflexie. De inhoud van de training is in principe goed, maar er is te weinig aandacht voor het compleet maken van de missiestatement.

Nu alle deelvragen individueel zijn behandeld zal de centrale vraagstelling van dit onderzoek worden beantwoord. De centrale vraagstelling binnen dit onderzoek luidde als volgt:

Hoe kan een training personal branding bijdragen aan de employability van Rijksambtenaren?

Een training personal branding kan positief bijdragen aan employability doordat de verbeterde personal branding de componenten *weten*, *willen* en *kunnen* van employability verbetert.

De training personal branding heeft een positieve invloed op de component *weten* van employability doordat het bijdraagt aan de arbeidsmarktkennis. De component *kunnen* wordt beïnvloed door de training personal branding doordat middels personal branding kennis en vaardigheden kunnen worden gepresenteerd en transparant en zichtbaar worden gemaakt naar de buitenwereld toe. De component *willen* wordt gestimuleerd doordat de Rijksambtenaar middels het personal brand beter zichtbaar wordt in het netwerk en zo transparantie biedt en gemakkelijker gevonden kan worden door recruiters. De component *willen* wordt door de training gestimuleerd, maar het is ook een stimulans om deel te nemen aan de training. Er is waargenomen dat Rijksambtenaren die de wens hebben om mobiel te zijn deelnemen aan de training personal branding, waardoor *willen* een voorwaarde wordt voor deelname aan de training. Er wordt daarom gesproken van een selectie effect. Om de niet employabel Rijksambtenaren de training te laten volgen, moet de component *willen* gestimuleerd worden.

De training personal branding heeft een praktische meerwaarde. De training verbetert de personal branding door het opstellen van een personal brand en deze uit te dragen in de hybride ruimte van offline en online. De training personal branding maakt de vertaalslag van wat de Rijksambtenaar aan professionele kenmerken heeft naar de praktijk van de huidige (online) arbeidsmarkt en dit geeft de deelnemer zelfvertrouwen. Echter moet de training wel in dit volledige leerproces voorzien zodat de cyclus compleet is en geen leerblokkades ontstaan. Door onder andere de veranderde arbeidsrelaties wordt een dynamische mindset gevraagd van de Rijksambtenaren welke open staat voor ontwikkeling en het vermogen heeft om informeel te leren. Er is gebleken dat er een verschil opgemerkt kan worden tussen de groep deelnemers en niet deelnemers. De niet deelnemers hebben niet altijd de wens om employabel te zijn. Een aantal hebben dit wel maar ondernemen hier geen actie in en zijn daardoor minder employabel dan de groep deelnemers.

Een belangrijke conclusie die voortgekomen is uit dit onderzoek heeft betrekking op de invloed van de ambtelijke sector op personal branding. Door de controle en structuur van de Rijksoverheid is er angst onder Rijksambtenaren om gezichtsverlies te lijden door personal branding. Tevens is personal branding niet altijd mogelijk omdat de ambtelijke structuur bepaalde restricties oplegt om de naam van de Rijksoverheid niet te schaden. Er wordt geconcludeerd dat de betekenis van personal branding onder invloed is van de ambtelijke context. Dit is een nieuw inzicht dat bijdraagt aan de huidige theoretische kennis van personal branding en aan de kennis van de relatie tussen de Rijksambtenaar en personal branding.

## 5.2 Discussie

### 5.2.1. Theoretische reflectie

Om te reflecteren op de theorie is het nuttig terug te kijken op het conceptueel model. In hoeverre was het conceptueel model bruikbaar? Deze was zeker bruikbaar gezien dit het eerste onderzoek is dat het verband tussen personal branding en employability heeft onderzocht. Echter zijn tegelijkertijd ook tekortkomingen te signaleren. Deze kunnen we terugvinden in de assumpties die zijn vooraf gegaan bij het maken van het conceptueel model. De rol van informatie op de arbeidsmarkt is een belangrijke aanname binnen dit onderzoek geweest. Op de arbeidsmarkt is transparantie en informatie altijd een probleem. Sociale media maakt de arbeidsmarkt transparanter en geeft informatie vrij. Veel theorieën omtrent arbeidsmarktselectie zijn gebaseerd op het idee dat selecteurs beperkte informatie hebben. En daarom heeft dit onderzoek enorme invloed hoe die processen spelen, dit maakt personal branding zo interessant. Zo hebben we bijvoorbeeld gezien dat recruiters massaal selecteren via LinkedIn omdat dit de selectie vergemakkelijkt en de kostenpost van rekrutering reduceert. Voor vervolgonderzoek zou het nuttig kunnen zijn om naar de rol van informatie te kijken en hoe dit van invloed is op mobiliteit op de arbeidsmarkt. Er zouden dan meer theorieën over arbeidsmarkt selectie, informatiestromen op de arbeidsmarkt en mobiliteit in het onderzoek betrokken moeten worden. In het vervolgonderzoek zou onderzocht kunnen worden of personal branding online voor recruiters een betere manier is om transparant en veel informatie te verkrijgen om het selectieproces te verbeteren en of deze transparantie leidt tot meer mobiliteit onder werknemers.

Ten tweede is bij het conceptueel opgemerkt dat bepaalde kenmerken van werknemers zijn die van invloed kunnen zijn op personal branding. Uit de analyse is naar voren gekomen dat er verschillen op grond van persoonskenmerken ten opzichte van personal branding zijn. Binnen dit onderzoek zijn persoonskenmerken als controlerende variabele mee genomen. Het eerste persoonskenmerk wat opvalt, is dat slechts 5 van de 50 deelnemers die de training personal branding hebben gevolgd *mannen* zijn. Dit is een aandeel van slechts 10 procent. Het is interessant om in verder onderzoek na te gaan of er een relatie is voor het volgen van een training personal branding op basis van geslacht, hier zou op gecorrigeerd kunnen worden in kwantitatief onderzoek om meer uitspraken te kunnen doen over deze man en vrouw verhouding, dan dat nu binnen kwalitatief gedaan kan worden.

Daarnaast is bevonden dat er een groep is die niet ontvankelijk zijn voor enige vorm van employability. Een groep die niet employabel is, gezien zij door andere worden verweten niet te *weten*, te *kunnen* en vooral niet te *willen*. Dit is een redelijke beschuldiging en om de groep beter te duiden is verder onderzoek nodig om deze groep meer specifiek te kunnen definiëren op basis van persoonskenmerken. Hierbij zou ingezoomd moeten worden op de persoonskenmerken die de niet employabel mensen hebben om zodoende hierop in te spelen om deze groep te verleden tot deelname aan de training. Om deze indeling op persoonskenmerken te maken is meer theorie nodig. Er zouden dan meer theorieën uit de psychologie betrokken moeten worden in het onderzoek. Zo kan achterhaald worden welke persoonskenmerken samen hangen met de statische en dynamische mindset. En zouden theorieën betrokken kunnen worden over persoonskenmerken en de invloed op mobiliteit of employability.

Al met al was het conceptueel model zeer bruikbaar doordat het model het mogelijk maakte om de relatie tussen personal branding en employability wetenschappelijk te onderzoeken, maar er zijn ook bijzonderheden te signaleren.

Binnen het conceptueel model kan de causaliteit van links naar recht worden getekend, zoals deze in het theoretisch kader is gepresenteerd. Echter kan het model ook van rechts naar links getekend worden. Immers is een selectie effect opgetreden doordat mensen zichzelf voor de training selecteren op basis van bepaalde persoonskenmerken. Deze groep was reeds employabel voordat ze aan de training waren begonnen, iets wat niet te voorzien was aan het begin van het onderzoek. Deze omgekeerde causaliteit in het conceptueel model brengt me bij de methodologische reflectie.

### **5.2.2. Methodologische reflectie**

Een eerste kanttekening bij dit onderzoek komt voort uit het feit dat het een kwalitatief onderzoek is. Inherent hieraan is dat ik als onderzoeker het instrument van het onderzoek ben. Dit betekent dat er altijd een vorm van interpretatie plaats vindt, ook al wordt deze zo veel mogelijk uitgesloten. Zo zijn interpretaties van de antwoorden in de interviews, maar zijn ook de vragen die worden gesteld afhankelijk van de interpretatie van de literatuur en de afweging van het belang van de onderwerpen om vragen over te stellen. Logischerwijs is dit onderzoek gevoeliger voor subjectiviteit dan een kwantitatief onderzoek. Hiervoor zijn de nodige maatregelen getroffen, zoals het coderen, om de kwaliteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zoveel mogelijk te waarborgen. Ondanks deze maatregelen is er niet de zekerheid dat wanneer een derde het onderzoek uitvoert dezelfde resultaten uit voort zullen komen.

Ten tweede heeft dit onderzoek zich toegespitst op Rijksambtenaren. Uiteindelijk worden er enkel uitspraken gedaan over deze groep en niet over alle ambtenaren. Het is zeer waarschijnlijk dat de conclusie ook betrekking heeft op ambtenaren die niet werkzaam zijn bij het Rijk, omdat deze ook onder invloed zijn van de hiërarchie en controle. Onderzoek die ook deze groep meeneemt in onderzoek zal meer uitsluitel kunnen bieden over deze redenatie.

Ten derde is in het coderingsproces geen gebruik gemaakt van een coderingsprogramma zoals Atlas TI. Een dergelijk programma helpt bij het snel terugvinden van een code en citaten met de overeenkomstige code. Het is een kwestie van organiseren en afhankelijk van de hoeveelheid interviews om hier wel of geen behoefte aan te hebben. Twintig interviews bevindt zich op de grens van wel of geen programma gebruiken. Na het coderen van alle interviews met de hand bleek geen behoefte om gebruik te maken van een ondersteunend programma. Veel mindmaps, gebruik van kleuren en labels maakten het mogelijk dit niet nodig te hebben. Enige punt van kritiek is dat een programma net het overzicht kan bieden dat de onderzoeker zelf soms kwijt kan raken. In dit onderzoek heb ik ervaren dat ik naast het analyseren van het conceptueel model ook naar alternatieve redeneringen kon kijken en heb naar eigen zeggen niet het idee gehad bevindingen te hebben overgeslagen. Echter blijft dit ook een subjectief punt van kwalitatief onderzoek en heb ik daarom mijn interpretatie van de bevindingen. Het voordeel is geweest dat het mogelijk is geweest om alternatieve redeneringen de ruimte te geven die in dit onderzoek zeer belangrijk zijn gebleken. Kwantitatief onderzoek had niet in de diepte kunnen voorzien, maar zou in de toekomst nog wel ingezet kunnen worden voor het uitwijzen eventuele causale relaties.

Om een causale relatie te onderzoeken moet er spraken zijn van een oorzaak en een gevolg. Het zou interessant zijn om werknemers bij een bepaalde organisatie door de tijd heen te volgen, een longitudinale studie. Er zou dan gesignaleerd kunnen worden of mensen die zichzelf personal branden door het volgen van de training in de jaren die daarop volgen meer geneigd zijn om ander werk te vinden. Er zou een nulmeting kunnen plaats vinden op het moment voordat de deelnemers aan de training mee gaan doen, zij vullen een enquête in en/of er wordt een interview afgenomen over hun personal branding en employability.



Op dit zelfde moment zullen de niet deelnemers op dezelfde manier worden onderzocht. Vervolgens zullen de deelnemers worden blootgesteld aan de training personal branding en de niet deelnemers niet. Vervolgens komt het tweede meetmoment, na de training. Zowel de niet deelnemers als de deelnemers zullen wederom een enquête en/of interview krijgen over hun personal branding en hun employability. Hierna zal de vergelijking kunnen worden gemaakt tussen beide groepen en kan gemeten worden in welke mate de training personal branding invloed heeft op de employability. En met name in hoeverre de training effect heeft, dit kan gezien worden door het tijdsbestek van deze studie.

### 5.3 Aanbevelingen

#### **Aanbeveling 1: Van 1 training naar 2 trainingen**

In paragraaf 4.3 is geanalyseerd dat de doelgroep van de training uitgesplitst moet worden naar een doelgroep die meer wil leren over het personal brand en een groep die meer wil leren over personal branding. Deze verdeling zou moeten worden gemaakt omdat deelnemers veel ontevredenheid hadden met betrekking tot hun verwachtingen over de leerdoelen in de training. Tijdens de training ontstond ontevredenheid onder de deelnemers die zich wilden richten op het personal branden omdat er meer nadruk lag op het creëren van het personal brand, en veel tijd en individuele aandacht hier aan verloren ging. Vanuit deze suggesties kan aanbevolen worden om de schifting van de doelgroep door te voeren naar de training en dus niet één, maar twee trainingen aan te bieden. Aan welke training de deelnemer vervolgens wil deelnemen, kan de deelnemer enkel zelf bepalen, die weet immers zelf het beste in welke fase hij of zij zit en waar de behoefte ligt. Naast het opsplitsen van de training in twee trainingen wordt als nog aangeraden de verwachtingen van de leerdoelen te managen bij aanvang van de training, zodat teleurstelling eenvoudig voorkomen kan worden en wederzijds begrip en inspanning ontstaat.

#### **Aanbeveling 2: Verander de vorm van de training**

In paragraaf 4.3 werd tevens de vorm van de training besproken. Op het gebied van de duur kwam naar voren dat de training over het algemeen net te kort werd bevonden. Een halve middag extra is idealiter de beste tijdsduur. Zo is nog een extra reflectie moment en is er meer ruimte om antwoord te krijgen op prangende vragen.

Naast de duur van de training was er ook kritiek op de naam van de training. Niet iedereen had hetzelfde beeld bij de training, maar wellicht nog belangrijker dan dit beeld is het beeld wat de term “personal branding” oproept bij de doelgroep die niet in beweging komt. Uit de waarneming bij de niet deelnemers bleek dat personal branding niet altijd de juiste associaties oproept en zo voorbij ging aan een potentiële doelgroep. Door de heersende ambtenaren structuur en de Nederlandse cultuur is het niet vreemd dat de term ‘personal branding’ voor een groot deel van de Rijksambtenaren niet als muziek in de oren klinkt. De term is ten eerste Engels en veronderstelt dat je jezelf moet verkopen, iets wat ambtenaren absoluut niet gewend zijn te doen. Waarschijnlijk spreekt het meer tot de verbeelding van de Rijksambtenaar indien er wordt gekozen voor een Nederlandse term die de inhoud van de training dekt. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld; zet jezelf professioneel op de kaart; onderscheid je op de werkvloer; en jouw professionele imago. Het veranderen van de naam van de training zou wellicht toe kunnen leiden dat er minder afstand is tussen de training en de Rijksambtenaren die niet employabel zijn.

### **Aanbeveling 3: Benoem algemene loopbaancompetentie in het functiegebouw Rijk**

In paragraaf 4.2.2.3 stipte een respondent de lacune van het functiegebouw Rijk aan. Hoewel niet veel aandacht is geweest voor dit punt, kan hier wel een heel praktische aanbeveling voor worden geformuleerd welke zinvol is in het kader van dit onderzoek. Na nadere analyse van het functiegebouw kan een praktische aanbeveling worden gedaan welke aansluit op dit onderzoek en aanbeveling vier ondersteund. Binnen het functiegebouw Rijk zijn competenties per functie opgenomen. Dit zijn zachte eisen waar werknemers op die functie Rijks breed aan moeten voldoen, zie bijlage E. Dit zijn diverse competenties en vaardigheden. Het valt op dat enkel oog is voor functie specifieke competenties en niet voor algemene competenties die een Rijksambtenaar zou moeten hebben. Waar het strategisch personeelsplan zwaar de nadruk legt op meer employabel werknemers, wordt dit niet zwart op wit van hen verwacht. De aanbeveling die uit dit onderzoek voortkomt, is dat binnen de functieomschrijving ook voor iedere functie loopbaan competenties worden verwacht. Waarbij van de werknemer een actieve houding wordt verwacht ten aanzien van zijn of haar loopbaan en hier zelf verantwoordelijkheid in neemt om te ontwikkelen door middel van bijvoorbeeld het volgen van trainingen. Denk hierbij voor specifieke loopbaancompetenties aan: nieuwsgierig om meer te leren, staat open voor nieuwe uitdagingen, heeft de wens om over enkele jaren door te groeien in de functie. Dit zouden indicatoren van employability kunnen voorstellen.

Naast de zachte eisen zijn er harde eisen per functie. Uit de bevindingen komt naar voren dat deze eisen niet stroken met de competenties waar men in de praktijk aan moet voldoen. Echter wordt men wel afgerekend op de eisen uit het functiegebouw Rijk. Het functiegebouw Rijk zou juist voor een verbetering in het proces van functionering moeten bieden, maar doet dat dus niet. Om niet te veel weerstand en cynisme op te roepen moet het functiegebouw Rijk harde eisen uit de praktijk overnemen en niet van papier zoals dat nu gebeurt. Hierdoor ontstaat cynisme en neemt de Rijksambtenaar het functiegebouw niet serieus. En daarmee dus ook niet de zachte eisen die juist door de Rijksoverheid heel serieus genomen worden.

Indien de loopbaancompetenties zijn geformuleerd om meer employability te stimuleren kan de direct leidinggevenden binnen een functioneringsgesprek de Rijksambtenaren met een statische mindset overtuigen van het belang van employability en hen zodoende in beweging te krijgen. De vraag is uiteraard of dit effectief zal zijn, maar het opnemen van de zachte competenties zijn een begin in het stimuleren van employability.

### **Aanbeveling 4: Stimuleer het willen**

In paragraaf 4.2 is gebleken dat de reden waarom deelnemers deelnemen aan de training is de wens om mobiel te zijn. Dit maakt dat ze deelnemen aan de training, hun incentive. Daar dit een voorwaarde is voor deelname aan de training, is de aanbeveling vanuit dit onderzoek juist het willen te gaan stimuleren onder niet employabel Rijksambtenaren om zodoende hun behoefte aan de training personal branding te stimuleren. Dit kan onder andere door deze competentie op te nemen in het functiehuis Rijk zoals in de voorgaande aanbeveling te zien is. En dit kan binnen de functioneringsgesprekken doorgevoerd worden. Ook kan een persoonlijk opleidingsplan een stimulans zijn om deel te nemen aan training zoals gebleken uit het theoretisch kader. Dit onderzoek heeft niet kunnen uitwijzen welke persoonskenmerken verbonden zijn aan niet employabel Rijksambtenaren, daarom is het van belang dat de direct leidinggevende deze groep signaleert en aanspreekt. Indien deze wens om mobiel te zijn ontstaat, zal de behoefte om deel te nemen aan de training personal branding ontstaan. De training personal branding zal vervolgens hun employability verbeteren.

## Literatuurlijst

- Allen, J. en A. de Grip. (2006). Kennisveroudering, levenslang leren en het risico op verlies van werk. *Mens & Maatschappij*, 81, 166-182.
- Ackerman, F., Goodwin, N. R., Dougherty, L. en Gallagher, K. (1998). *The changing nature of work*. Washington, DC: Island Press.
- Andrusia, D. and Haskins, R. (2000). *Brand Yourself: How to create an identity for a brilliant career*. New York, NY: Ballantine Books.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay-off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Arruda, W. (2003). *An Introduction to Personal Branding: a revolution in the way we manage our careers*. Geraadpleegd via : [www.reachcc.com](http://www.reachcc.com)
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1994). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings and Barry M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15, 1- 43. Greenwich, CT: JAI Press
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.
- Baudrillard, J. (1988). *The ecstasy of communication*. New York: Semiotext(e).
- Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special referenceto education*. Chicago: National Bureau of Economic Research; The University of Chi-cago Press.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (1998). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (4e ed.) Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Bergenhengouwen, G.J., Mooijman, E.A.M. & Tillema, H.H. (2002). *Strategisch opleiden en leren in organisaties* (3e ed.). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Berntson, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27,223-244.
- Bergstrom, M. J., & Holmes, M. E. (2003). *Organizational communication and aging: Age-related processes in organizations*. Unpublished manuscript, University of Utah, Salt Lake City.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (1999). *Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy*. *Organizational Research Methods*, Vol. 2.
- Boom, J.M. & Metselaar, E. E. (2001). Determinanten van Employability. *Gedrag en organisatie*, 14, 1, 21-35.

- Borghans, L., B. Golsteyn en A. de Grip. (2007). Werkend Leren. *Economisch Statistische Berichten*, 92(4509), 260-263.
- Blauw, E. (1994). *Het corporate image. Over imago en identiteit*. De Viergang, Amsterdam.
- Briscou, J.P., Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Brouwer, P., Lin, M.H.H. van & Zwinkels, W.S. (2001). *Inzetten op inzetbaarheid: Employability in organisaties*. Zoetermeer: EIM.
- Brown, V. & Vaughn, D. (2011). The writing on the (Facebook) wall: the use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and Psychology* (26) 2, 219-225.
- Buddha. Geraadpleegd via:  
[http://bahairesearch.com/english/Buddhist/Dhammapada\\_Sayings\\_of\\_the\\_Buddha\\_3\\_\(tr.\\_J.\\_Richards\).aspx](http://bahairesearch.com/english/Buddhist/Dhammapada_Sayings_of_the_Buddha_3_(tr._J._Richards).aspx)
- Caers, R. & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review* 29(4), 437-448.
- Cappelli, P., & Neumark, D. 2001. Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial & Labor Relations Review*, 54: 737-775.
- Cashmore, P. (28 oktober, 2009). Privacy is dead, and social media hold smoking gun. Geraadpleegd via:  
[http://articles.cnn.com/2009-10-28/opinion/cashmore.online.privacy\\_1\\_twitter-followers-sharing-smoking-gun?\\_s=PM:OPINION](http://articles.cnn.com/2009-10-28/opinion/cashmore.online.privacy_1_twitter-followers-sharing-smoking-gun?_s=PM:OPINION)
- Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 231-269). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cornet, M. & Venniker, R. (1998). *Employability*. CPB Report 98/4. Den Haag: CPB.
- Dam, K., van, Heijden, B.I.J.M., van der, Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 19, 53-68.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48: 135-145.
- Davidson, H. K., Maraist, C. & Bing, M. N. (2011). Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Springer Science and Business Media*, 26, 153 – 157.
- Dekker, R., A. de Grip en H. Heijke (2002). The effects of training and overeducation on career mobility in a segmented labour market. *International Journal of Manpower*, 23, 106- 125.
- Dery, M. (ed.) (1993). *Flame wars*. Special edition of the South Atlantic Quarterly 92.4, Durham, N.C.: Duke University Press.
- Dominick, J. R. (1999). Who Do You Think You Are? Personal Home Pages and Self-Presentation on the World Wide Web. *Journalism & Mass Communication*, 76.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Erickson, T. (1996). The world-wide-web as social hypertext. *Communications of the ACM*. Vol. 39 (1), 15-17.

- Ewen, S. (1988). *All consuming images: The politics of style in contemporary culture*. New York: Basic Books.
- Fill, C. (1999). *Marketing communications. Contexts, contents and strategies*. London: Prentice Hall.
- Fisher-Roffer, R. (2000). *Make a name for yourself: 8 steps every woman need to create a personal brand strategy for success*. New York: Broadway Books.
- Fouarge, D., T. Schils en A. de Grip. (2009). *Prikkels voor postinitiële scholing van laagopgeleiden*. Den Bosch: CINOP.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of vocational behavior*, 65 (1), 14-38.
- Gad, T. en Rosencreutz, A. (2002). *Managing Brand Me – how to build your personal brand*. Edinburgh: Pearson Education Limited Momentum
- Gaspersz, J.B., Ott, E.M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Gaspersz, J.B. (1998). *Management van creativiteit: De sleutel tot innovatie in uw organisatie*. Deventer: Kluwer.
- Gaspersz, J.B. & Ott, E.M. (1999). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties* (4e ed.). Assen: Van Gorcum & Comp.
- Goffman, E. (1990 (1959)). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books.
- Goldman, R. and Papson, S. (2006). Capital's Brandscapes. *Journal of consumer Culture* 6(3), 327–53.
- Graham, S. (2001). *Build your own Life Brand: A powerful strategy to maximize your potential and enhance your value for ultimate achievement* Fort Detroit. MI: Free Press.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180-192.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review* 33 (3), 114–135.
- Grip, A. de, Sanders, J. (2001). *Naar een employability monitor*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Grip, A. de, Loo, J. van, & Sanders, j. (1998) *Employability in bedrijf: Naar een employability index voor bedrijfssectoren: Themarapport werkgelegenheid en scholing 1998*. ROA-R-1998-/10. Maastricht: Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt.
- Groeneveld, S. M.(2002). *Loopbanen onder de loep. allocatie en promotiekansen van werknemers van een organisatie in verandering*. Assen: Van Gorcum.
- Groeneveld, S.M. (2009). Careers in the Dutch civil service. A gender perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (3), 493-507.
- Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics Journal*, 32, 573-581.
- Groot, W. en H. Maassen van den Brink. (2008). *Werkt de markt voor bedrijfsgerelateerde scholing? Een overzichtsstudie*. Mimeo, CINOP.

- Gustafsson, K. en Mattsson, S. (2006), *Personal Branding, How to develop and sustain a strong personal brand*, Jönköping ING International Business School, Jönköping University.
- Harris, L. & Rae, A. (2011). Building a personal brand through social networking. *Journal of business strategy*, 32, 14-21.
- Hart, H. et, Dijk, J. van, Goede, M., Jansen, W. & Teunissen, J. (2003). *Onderzoeksmethode* (6e ed.). Amsterdam: Boom.
- Harvey, D. (1990). *The Condition of Post-Modernity*. Cambridge, Oxford: Blackwell.
- Hazer, J. T. & Jacobson, J. R. (2003). Effects of screener self-monitoring and the relationship among applicant positive self-presentation, objective credentials and employability ratings. *Journal of Management*, 29(1) 119–138.
- Heijde, C.M. van der, Heijden, B.I.J.M van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Hogan, B. (2010). The presentation of self in the age of social media: distinguishing performances and exhibitions online. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 30(6), 377–386.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York: W. H. Freeman.
- Julsrud, T. (2005). Behavioral changes at the mobile workplace: a symbolic interactionistic approach. In R. Ling, *Mobile communications: re-negotiation of the social sphere*, 93-111. London: Springer-Verlag.
- Kaputa, C. (2003). The art of self branding. Geraadpleegd via: [www.careerbarn.com/careerarticles/articles/105.html](http://www.careerbarn.com/careerarticles/articles/105.html).
- Kennedy, H. (2006). Beyond anonymity, or future directions for internet identity research. *New media & society*, 8 (6), 859-876.
- Kip, R. (2001). De initiatiefnemers van van competentieontwikkeling en employability. In F. Glastra en F. Meijers (red). *Een leven lang leren: een leven lang ontwikkelen in de informatiesamenleving*, p. 153 - 169. 's Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261-272.
- Kuijpers, M. (2001) Loopbaangerichte competenties. *Opleiding en Ontwikkeling*, 2001, 17-22.
- Kwakman F. (2004). *Personal Branding*. Academic Service, Den Haag.
- Labrecque, I., Markos, E., en R.Milne. (2011). Online Personal Branding: Processes, Challenges, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25, 1, 37–50.
- Lam, K. (2003). *Executive Branding*. Executive excellent, Competence/ Brands.

- Lampel, J. & Bhalla, A. (2007). The Role of Status Seeking in Online Communities: Giving the Gift of Experience. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, 2.
- Lair, D. J., Sullivan, K. and Cheney, G. (2005). Marketization and The Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding. *Management Communication Quarterly* 18(3), 307–43.
- Laufer, R., & Paradeise, C. (1990). *Marketing democracy: Public opinion and media formation in democratic societies*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.E., Guth, W.D.,(1965). *Business Policy: Text and Cases*. Irwin, Homewood,IL.
- Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two Component Model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- Lévy, P. (1999 (1994)). *Collective Intelligence*. (R. Bononno, Trans.) Cambridge: Perseus Books.
- Luken, T. (2002) Employability. Wat beweegt de werknemer? *Onderzoek in opdracht van de regiecommissie Employability in de Metalektro*. Amsterdam.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Macky, K., & Boxall, P. 2007. The relationship between "high-performance work practices" and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 537-567.
- Madera, J. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(3), 183-196.
- Madden, M., Fox, S., Smith, A. & Vitak, J. (2007). Digital Footprints: Online Identity Management and Search in the Age of Transparency. Pew Internet and American Life Project.
- Maximiano, S. en Oosterbeek, H. (2007). On the determinants of workers' and firms' willingness to train. *Paper voor de EALE 2007 conferentie*, Oslo.
- McNally, D. and Speak, K. (2002). *Be Your Own Brand: A breakthrough formula for standing out from the crowd*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler Pub.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). *The concept of employability*. *Urban Studies*, 42(2), 197-219.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2012). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2012*. Den Haag: BZK.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2013a). *Arbeidsmarktanalyse voor het Rijk anno 2020*. Den Haag: BZK.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2013b). *Werken voor Nederland. Strategische Personeelsplanning Rijk 2020*. Den Haag: BZK.
- Montoya, P. and Vandehey, T. (2003). *The Brand Called You: The ultimate brand-building and business development handbook to transform anyone into an indispensable personal brand*. Santa Ana, CA: Personal Branding Press.

- Murali, D. (2005). Business growth through personal branding. *Businessline*, June, 1.
- Nelen, A. en de Grip, A. (2009). Why do part-time workers invest less in human capital than full-timers? *LABOUR*, 23 (1), 61-83.
- Noyelle, T. J. (1990), *Skills, wages, and productivity in the service sector*. Boulder, CO: Westview.
- Papacharissi, Z. (2002). The Self Online: The Utility of Personal Home Pages. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Vol. 46 (3), pp. 346-368.
- Peters, T. (1997). *The brand called you*. FastCompany, 10.
- Peters, T. (1999). *The Brand You 50: or: Fifty ways to transform yourself from an 'employee' into a brand that shouts distinction, commitment, and passion!* New York, NY: Knopf.
- Prahalad, C.K. en Hamel, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*. Springer Berlin Heidelberg, p.275-292.
- Ratering, D. & Hafkamp, K. (2000). *Zelfgestuurd leren: middel om de leermotivatie te bevorderen?* Begeleiden van ervaringsgericht leren in organisaties. Schoonhoven. Academic Service.
- Rampersad, K. (2008). A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performace improvement*, 47, 6. 34-37.
- Rijksoverheid (2013). Geraadpleegd via [www.Rijksoverheid.nl](http://www.Rijksoverheid.nl)
- Roffer, R. F. (2002), *Make a Name for Yourself: Eight steps every woman needs to create a personal brand strategy for success*. New York, NY: Broadway.
- Safko, L. & Brake, D.K. (2009). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Sanders, J. en A. de Grip (2004). Training and low-skilled workers' employability. *International Journal of Manpower*, 25 (1), 73-89.
- Schneider, D. J. (1981). *Tactical self-presentations: Toward a broader conception*. In Tedeschi, J. T. (Ed.). *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.
- Schwabel, D. (2009). *Me 2.0: A Powerful Way to Achieve Brand Success*. New York: Kaplan Publishers.
- Sennett, R. (2000). *De flexibele mens: Psychogram van de moderne samenleving*. Amsterdam: Byblos.
- Shea, K., Wesley, J. (2006). *How social networking sites affect students, career services, and employers*. In: Madera, J. (2012). *Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(3), 183-196.
- Shepherd, I. D. H. (2005). Self marketing and personal branding in the marketing curriculum. Working Paper submitted to the Academy of Marketing Conference.
- Sijstermans-Kokx, E., Von Bergh, M. & Van Tits, M. (2011). *Van baan zekerheid naar werk zekerheid. Belemmeringen en succesfactoren voor ambtelijke mobiliteit*. Tilburg: IVA beleidsonderzoek en advies.



- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. New York, NY: Appleton Century-Crofts.
- Smith, V. (2001). *Crossing the great divide: Worker risk and opportunity in the new economy*. Ithaca, NY: Cornell University Press
- Solove, D.J. (2007). *The Future of Reputation: Gossip, Rumor, and Privacy on the Internet*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Spitsnieuws (27 mei, 2013). Zorg dat je opvalt. *Spitsnieuws* p, 5.
- Spillane, M. (2000). *Branding Yourself: How to look, sound and behave your way to success*. Basingstoke, England: Pan.
- Steensel, van, K. (2007). De nieuwe werknemer: Statusbaan is uit, lifework is in. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 81-107.
- Steijn, A. J. & Groeneveld, S. (red.) (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Sturges, J., Conway, N. and Leifooghe, A. (2008). What's the deal? An exploration of career management behaviour in Iceland. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 752-68.
- Sun, L., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.
- Suvankulov, F., Lau, M. C. K. & Chau, F. H. C. (2012). Job search on the internet and its outcome. *Internet Research*, 22 (3), 298 – 317.
- Taborsky, O. (1997). *Mobiliteit onder de loep*. Ongepubliceerde tekst van inleiding VBA-seminar 30 mei 1997.
- Thiel van, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek – een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Thijssen, J.G.L. (2001). Loopbaanontwikkeling in verandering: postindustriële achtergronden, persoonlijke ontwikkelingsplannen en (leer) competenties. *Opleiding en Ontwikkeling*, 19-26.
- Thijssen, J.G.L. (2004). Competentie-ontwikkeling, employability en lifelong learning. *Tijdschrift voor HRM*, 7, 69-85.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38, 1121-1149.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources and overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36, 303-320.
- Ulrich, D., Lake, D. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. Wiley, New York.
- Vianen, A.E.M. van, (2007). Onbegrensde loopbanen: een kwestie van persoon en organisatie, *Gedrag en Organisatie*, 20, 303-318.
- Vries, S. de, Gründemann, R. & Van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1193-1202.
- Wang, S., Yi, X., Lawler, J., & Zhang, M. 2011. Efficacy of high-performance work practices in Chinese companies. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 2419-2441.

Watson, J. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological review*, 20, 158-177.

Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28, 765-785.

Wenerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, 171–180.

Wee, L. & Brooks, A. (2010). Personal Branding and the Commodification of Reflexivity. *Cultural Sociology*, 2010 4, 45.

Wittekind, A. (2007). Employability: An empirical analysis of its antecedents and its relevance for employees in Switzerland. Dissertatie. Zürich, Switzerland: ETH.

Wood, J.T. (2001). *Gendered lives: Communication, gender, and culture* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Wout, C. van (31 augustus, 2013). Headhunten op LinkedIn is doodnormaal. *NRC Handelsblad* p, 13.

Zarghooni, S. (2007). *A study of self-presentation in light of Facebook*. Oslo: University of Oslo.

## BIJLAGEN

### Bijlage A: Inventarisatielijst trainingen personal branding

Instelling	Naam	Doelgroep	Inhoud	Duur	Kosten	Aanbieder	Geschikt / Ongeschikt
Algemene Bestuurs Dienst	Personal Branding: uw kwaliteiten zichtbaar maken	ABD-managers en Politieleiders.		8 weken (intake + huiswerk + 2 workshops + evaluatiegesprek)	2900,- exclusief	Lagerweij & Partners en speechless	Ongeschikt, de doelgroep is beperkt.
Belasting Dienst	Operatie Missing Link	Al het personeel van de Belasting Dienst "kleurrijk".	Aansporing eigen personeel, niet in de vorm van een specifieke training, nadruk op het creëren van bewustzijn.	-	-	belasting dienst zelf	Ongeschikt, het is geen echte training.
Belasting Dienst	Personal Branding	Alle medewerkers van de belastingdienst	Hoe jezelf te onderscheiden van de rest met de visie op de loopbaan. Belang van netwerken. Met name offline presentatie, online wordt doorverwezen naar andere trainingen zoals een training LinkedIn.	1 dag (wordt elke maand 1 x gedraaid)	-	Intern employabilitycentrum van de belastingdienst	Ongeschikt, qua inhoud de nadruk alleen op offline.
de Werkmaatschappij	Young talent Programme	medewerkers tussen de 25 en 35 jaar, in dienst bij de overheid in schaal 10 tot en met 12.	Intercoach wij jonge talentvolle medewerkers de kans bieden om zichzelf en de overheid beter te leren kennen om zo effectiever overheidsbreed te kunnen (samen)werken en hun kwaliteiten verder te ontwikkelen. programma bestaat uit; personal branding; workshops en coaching; fieldtrips; netwerken.	6 dagdelen	1950,-	InterCoach	Ongeschikt, de doelgroep is beperkt.
EC O&P	Personal Branding	Voor diegenen die nog niet weten hoe ze zich 'perfect' neer kunnen zetten op de arbeidsmarkt	Workshop "Durf onderscheidend te zijn, neutraal gedrag is voor beginners"	1 dag	455,-	Interne opleiding van Expertisecentrum Organisatie & Personeel	Geschikt
ECLO (Rijksnetwerkorganisatie Leren & Ontwikkelen)	Personal Branding	intern, ambtenaar 2.0. Iedereen die van elkaar wilt leren	Proactief & zelfsturing,	1 dag (13.30 - 16.30)	-	ECLO intern	Ongeschikt, zeer beperkte duur
OCW / SZW / VWS	Brand New You	alle medewerkers	Wat is werkelijk belangrijk voor jou?	2 dagdelen (maximaal 8 tot 10 personen)	-	Martijn Seijsener van de Baak	Ongeschikt, beperkte doelgroep
OCW / SZW / VWS	Personal Branding: Mijzelf van vier kanten bekijken	Medewerkers van HBO/WO niveau die verschillende kanten van zichzelf willen onderzoeken.	Vanuit vier arena's inzicht opdoen wie je bent. (zelf, werk, bijdrage aan wereld en omgeving, www)	2x 1 dag (6 tot 10)	-	Ardis	Ongeschikt, de doelgroep is beperkt.
Rijkswaterstaat	Merk Ik	Enkel voor mensen die in het mobiliteitstraject zitten, om zodoende negatieve energie buiten te houden.	Zelfanalyse bevestiging merkwwaarden. 360 graden feedback. 2 scans 1 van iq en 1 van eq. persoonsprofiel opbouwen na de testen en gesprek met psycholoog, zelfanalyse en bevestiging merkwaaarde zijn het belangrijkste. Voor online personal branding wordt doorverwezen naar de training LinkedIn.	2 keer een dagdeel. Zit 2 weken tussen.	-	Valt onder het coporate learning center	Ongeschikt, de doelgroep is beperkt.

## Bijlage B: E-mail uitnodiging

Hieronder bevindt zich de mail die verzonden is naar de oud-deelnemers van de training personal branding. Deze mail is via het interne systeem verstuurd. De niet deelnemers zijn via de oud-deelnemers vergaard, zoals terug te lezen is in de methode.

Geachte X,

Via het Expertisecentrum Organisatie en Personeel heb ik uw naam verkregen als oud deelnemer van de training 'Personal Branding'.

Mijn vraag aan u is of ik u binnenkort over uw ervaringen met deze training zou mogen interviewen?

Het interview duurt ongeveer drie kwartier, de resultaten blijven anoniem en worden gebruikt ter afronding van mijn scriptie voor de Master Bestuurskunde aan de Universiteit van Rotterdam en om een kader te vormen voor de trainingen Personal Branding bij het Rijk. Uiteraard zal het interview plaatsvinden op een plek en tijdstip van uw keuze.

Heel graag hoor ik of u hiertoe bereid bent.

Mocht u vragen hebben, dan beantwoord ik die graag.

Met vriendelijke groet,

**Annemarie van Uden**

Stagiaire

.....  
**Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk**  
**Directoraat- Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk**  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
**Bezoekadres:** Turfmarkt 147 | 2511 DP | Den Haag  
**Postadres:** Postbus 20011 | 2500 EA | Den Haag

.....  
T 06 51 17 82 17

E [annemarie.uden@minbzk.nl](mailto:annemarie.uden@minbzk.nl)  
.....

## Bijlage C: Topiclijst deelnemers

In deze topiclijst zijn de onderwerpen en voor geformuleerde vragen van het semigestructureerde interview opgenomen. De meer specifieke vragen die gesteld werden aan de hand van het belang per onderwerp zijn weggelaten. Dit om de topiclijst overzichtelijk en inzichtelijk te maken.

### Topiclijst interview

Allereerst hartelijk bedankt voor uw medewerking!

*(eventueel: "mag ik tutoyeren?")*

Ik zal even kort toelichten hoe ik tot dit onderzoek gekomen ben en wat het doel er van is. Ik ben een studente Bestuurskunde met de specialisatie op arbeid, organisatie en management en bevind me in de master fase van mijn studie. Dit interview is onderdeel van mijn afstudeeronderzoek.

Voor mijn afstudeeronderzoek loop ik stage bij Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, op de afdeling organisatie personeel Rijk. Dit onderzoek zal dienen ter informatie over de invloed van personal branding op employability. En daarnaast zal ik aanbevelingen doen voor het Rijks breed ontsluiten van de trainingen personal branding, (met het oog op de projecten binnen het A+O fonds Rijk).

Via de contactpersoon van EC O&P (Els Ramak) voor personal branding ben ik bij u terecht gekomen. Ik heb reeds een inventarisatie gemaakt van de trainingen personal branding die Rijks breed worden gegeven. Naar aanleiding van een literatuurstudie is de balans opgemaakt en gekozen om deze training verder te onderzoeken, om zodoende uitspraken te doen over de training personal branding bij het Rijk.

Ik heb een lijst met onderwerpen die ik graag wil bespreken, maar als u andere punten wilt bespreken of dingen wil aanvullen dan hoor ik dat graag. Soms zal ik u in de rede moeten vallen om te voorkomen dat het interview te lang duurt.

Daarnaast wil ik u vragen of ik het interview op zou mogen nemen? Dit gebruik ik voor mijzelf om ervoor te zorgen dat ik niets vergeet en ik mijn analyse objectief kan uitvoeren. Het interview blijft uiteraard vertrouwelijk en anoniem. Dit betekent dat de tekst in mijn scriptie en niet te herleiden zal zijn naar u. Tevens zal ik af en toe aantekeningen maken om bij te kunnen houden welke vragen ik nog wil stellen. Hebt u tot zover nog vragen?

### Achtergrond

Man/vrouw:

Leeftijd:

Hoogst genoten opleiding:

Nationaliteit en herkomst:

Zou u kort iets over uzelf kunnen vertellen?

- Welk departement werkt u?
- Welke organisatie en afdeling?
- Wat is uw functie?
- Welk schaalniveau?

- Kunt u iets over uw baan en werkzaamheden vertellen? Waar bent u in gespecialiseerd?
- Hoe lang bent u al werkzaam?
- En hoelang bij deze organisatie en in deze functie?

### **Personal branding**

#### *Gebruik sociale media*

Maakt u gebruik van sociale media? Welke voornamelijk?

- Twitter
- LinkedIn
- Facebook
- Google +
- Anders

Met welk doeleinde gebruikt u deze voornamelijk? (werk/amusement)?

Kunt u eens vertellen hoe een doorsnee week/dag sociale media gebruik er voor u uit ziet?

Hebt u voor uzelf een personal brand gemaakt?

Is uw personal brand op alle media zichtbaar en uniform? Hoe zorgt u daarvoor?

Zo ja, was dit voor of na de training?

Kunt u vertellen op welke manier u selecteert in de soorten (sociale)media?

Kunt u aan mij vertellen *hoe* u tot de training personal branding gekomen bent? En wat was uw voornaamste beweegreden om deze training te volgen?

#### *Definitie personal branding*

Kunt u voor mij personal branding in eigen woorden omschrijven?

Wat vindt u positief aan personal branding?

Met welk doeleinde zet u het in?

Kunt u vertellen op welke wijze u uw personal brand heeft samen gesteld?

#### *Impressiemanagement*

Wat is het doel van uw personal brand?

Welke impressie wilt u bij andere achterlaten?

Kunt u beschrijven of deze overeenkomt met de ervaren impressie?

Kunt u mij vertellen hoe u dit online doet?

Hoe trekt u deze impressie door in het "offline" leven?

#### *Zelfpresentatie*

Als u zichzelf moet omschrijven in enkele woorden, hoe zou u dit dan doen?

Wat vindt u van uw personal brand, bent u tevreden?

#### *Strategie*

---

Hebt u een SWOT analyse over uzelf uitgevoerd? Zo nee, hebt u dit gemist?

Kunt u omschrijven hoe u uw personal heeft gevormd? Doorloopt u elke keer een cyclus omtrent toevoegingen en veranderingen van uw personal brand? (Plan, do, check, act)

Hebt u een balans opgemaakt van de zaken die u wel en de zaken die u niet wilt meenemen in uw brand? (personal balanced scorecard)

### **Employability**

Wat is uw huidige functie en hoe bent u daar terecht gekomen?

Hoelang wilt u nog in uw functie en bij deze organisatie blijven?

Kunt u omschrijven of de crisis invloed heeft gehad op uw werksituatie?

Bent u bang om uw baan te verliezen? Doet u hier iets aan?

#### *Relatie personal branding en employability*

Kunt u mij meer vertellen wat personal branding voor u heeft betekend? (nieuwe baan?)

**Kunt u beschrijven hoe personal branding bijdraagt aan uw employability (het vermogen werk te verkrijgen en/of te behouden)?**

#### *De drie componenten van employability van Gaspersz en Ott*

(Kunnen) Kunt u omschrijven of uw kennis van uw werkterrein dermate groot is dat u ergens anders gemakkelijk aan de slag zou kunnen gaan? En is het ook dermate onderscheidend/ van nut dat u in uw huidige werk niet gemist kan worden?

(Willen) Bent u bereid om een nieuwe uitdaging aan te gaan? En met name waarom? Wat zijn uw eisen?

(Weten) Kunt u aan mij beschrijven hoe personal branding bij heeft gedragen aan uw kennis van de arbeidsmarkt?

Hebt u het gevoel dat u beschikt over een gedegen arbeidsmarkt kennis?

Hoe zou u uw positie op de arbeidsmarkt willen omschrijven?

### **Training**

#### *Relatie met personal branding*

Kunt u uitleggen op welke wijze de training heeft bijgedragen aan uw personal branding?

Kunt u beschrijven hoe u in uw dagelijks leven uw personal brand inzet? (is dit actiever?)

Bent u na de training meer actief op sociale media geworden dan voorheen?

#### *Leercyclus*

Wat was uw eerste ervaring met personal branding?

Hoe bent u tot meer kennis gekomen? (Was dit het moment dat de training in beeld kwam?)

Kunt u omschrijven hoe de training uw kennis heeft aangevuld?

Hoe ervaart u het toepassen van de kennis in de praktijk?

### *Ontwerp training*

- Heeft de training voldaan aan uw verwachting?
- Kunt u omschrijven wat u goed vond aan de training?
- Wat vond u van de opbouw en inhoud?
- Kunt u toelichten wat wellicht beter had gekund?
- Hebt u (achteraf) iets gemist in de training?
- Hebt u wensen/ideeën/tips omtrent de training?
- Wat vond u van de duur van de training?

### *Leerstijlen*

- Kunt u beschrijven op welke wijze u geleerd heeft over personal branding? Is dit te danken aan de training of aan iets anders? (formeel/informeel)
- Zijn er naast de training ook nog andere momenten geweest waardoor u meer over personal branding heeft geleerd? (informeel)
- Kunt u beschrijven of de training voor u dermate cruciaal is geweest voor uw personal branding vandaag de dag? Uw gedrag op de arbeidsmarkt heeft veranderd?
- Vindt u dat de training voor u succesvol is geweest?
- Bent u nog bezig met het verfijnen en verbeteren van uw brand?
- Vindt u het erg als u fouten maakt of niet direct successen boekt?
- Gaat u zelf vaak nog op onderzoek uit of vraagt u collega's om hulp?

### *Kenmerken van de werknemer*

- (opleidingsniveau) Bent u momenteel werkzaam op het niveau waarvoor u heeft geleerd?
- Hoe zou u uw motivatie om te leren omschrijven?
- Wat is uw voornaamste beweegreden om deel te nemen aan een training? (investering (in algemene zin)?)
- Kunt u uitleggen wat uw voornaamste beweegreden was om aan de training personal branding mee te doen? (specifiek training personal branding)

### *Kenmerken van het werk*

- Bent u vanuit de organisatie gestimuleerd, en kwam dit voort vanuit hrm beleid?
- Hoe ervaart u de concurrentie in de organisatie?
- Ervaart u uw kennis vanuit de training als een "stapje voor" op de rest?

**Alle onderwerpen lijken aan bod te zijn gekomen.**

**Hebt u nog zaken, gerelateerd aan het onderwerp personal branding, die u zou willen bespreken of vragen?**

**Graag zou ik u willen bedanken voor het interview. Zou ik uw persoonsgegevens mogen? Dan kan ik eventueel contact met u opnemen als ik verderop in het onderzoek nog vragen heb. Zou u eventueel ook een kopie van het onderzoeksverslag willen ontvangen? (mail/tel)**



## **Bijlage D: Topiclijst niet deelnemers**

(Inleidende en afsluitende informatie gelijk aan de topiclijst van de deelnemer)

Indien ja = participant heeft een personal brand

Indien nee = participant heeft geen personal brand

### **Achtergrond**

Man/vrouw:

Leeftijd:

Hoogst genoten opleiding:

Nationaliteit:

Zou u kort iets over uzelf kunnen vertellen?

Welk departement werkt u?

Welke organisatie en afdeling?

Wat is uw functie?

Welk schaalniveau?

Kunt u iets over uw baan en werkzaamheden vertellen? Waar bent u in gespecialiseerd?

Hoe lang bent u al werkzaam?

En hoelang bij deze organisatie en in deze functie?

### **Personal branding**

#### *Gebruik sociale media*

Maakt u gebruik van sociale media? Welke voornamelijk?

Twitter

LinkedIn

Facebook

Google +

Anders

Met welk doeleinde gebruikt u deze (werk/amusement)?

Kunt u eens vertellen hoe een doorsnee week/dag sociale media gebruik er voor u uit ziet?

Kunt u vertellen op welke manier u selecteert in de soorten (sociale) media?

#### *Bewustzijn personal branding*

Kunt u voor mij personal branding in eigen woorden omschrijven?

Zou u zeggen dat u een personal brand heeft?

Indien Ja: Is uw personal brand op alle media zichtbaar en uniform? Hoe zorgt u daarvoor?

Wat vindt u van personal branding?

Met welk doeleinde zet u het in?

Kunt u vertellen waar uw personal brand van af hangt, wat zijn uw overwegingen geweest?

---

Indien nee: Kunt u vertellen waarom u geen personal brand heeft? Hebt u hier overwegingen in gemaakt?

#### *Impressiemanagement*

Welke impressie wilt u bij andere achterlaten?

Stuurt u deze impressie op een bepaalde manier in werkrelaties?

Kunt u mij vertellen of u dit ook online doet en hoe u dit online doet?

Hoe trekt u deze impressie door in het “offline” leven?

Indien ja: Wat is het doel van uw personal brand?

#### *Zelfpresentatie*

Als u zichzelf moet omschrijven in enkele woorden, hoe zou u dit dan doen?

Hoe ervaart u de presentatie van uw zelf? (en uw personal brand)?

#### *Model*

Hebt u weleens een SWOT analyse over uzelf uitgevoerd? Zo nee, hebt u dit gemist?

*Indien ja:* Kunt u omschrijven hoe u uw personal heeft gevormd? Doorloopt u elke keer een cyclus omtrent toevoegingen en veranderingen van uw personal brand? (Plan, do, check, act)

Hebt u een balans opgemaakt van de zaken die u wel en de zaken die u niet wilt meenemen in uw brand?

#### **Employability**

Wat is uw huidige functie en hoe bent u daar terecht gekomen?

Kunt u eens omschrijven wat voor invloed de crisis heeft op uw werksituatie?

Bent u bang om uw baan te verliezen? Doet u hier iets aan?

#### *Relatie personal branding en employability*

Kunt u mij meer vertellen hoe u denkt over de invloed van personal branding voor het vinden van een nieuwe baan? (nieuwe baan?)

Kunt u beschrijven hoe u denkt over de relatie tussen personal branding en employability (het vermogen werk te verkrijgen en/of te behouden)?

#### *De drie componenten van employability van Gaspersz en Ott*

(Kunnen) Kunt u omschrijven of uw kennis van uw werkterrein dermate groot is dat u ergens anders gemakkelijk aan de slag zou kunnen gaan? En is het ook dermate onderscheidend/van nut dat u in uw huidige werk niet gemist kan worden?

(Willen) Bent u bereid om een nieuwe uitdaging aan te gaan? En met name waarom? Wat zijn uw eisen?

(Weten) Kunt u aan mij beschrijven hoe uw kennis van de arbeidsmarkt is? Hebt u het gevoel dat u beschikt over een gedegen arbeidsmarkt kennis?

Hoe zou u uw positie op de arbeidsmarkt willen omschrijven?

## Training

### *Relatie met personal branding*

Kunt u uitleggen waarom u de training niet heeft gevolgd? Denkt u dat training het beste instrument is om personal branding te verkrijgen?

Indien ja: Kunt u beschrijven hoe u in uw dagelijks leven uw personal brand inzet? (op verschillende media, uniform of niet? Etc.)

### *Leercyclus*

Wat was uw eerste ervaring met personal branding?

Hoe bent u tot meer kennis gekomen?

Kunt u omschrijven of u deze kennis heeft aangevuld?

Past u de kennis toe in de praktijk, en zo ja hoe ervaart u dit?

### *Ontwerp training*

Kunt u omschrijven hoe een ideale training personal branding er voor u uit zou zien?

Kunt u aangeven wat voor u de training aantrekkelijk(er) zou maken?

### *leerstijlen*

Vindt u het erg als u fouten maakt of niet direct successen boekt?

Gaat u zelf vaak nog op onderzoek uit of vraagt u collega's om hulp?

Kunt u beschrijven op welke wijze u geleerd heeft over personal branding? (formeel/informeel)

Indien ja: Heeft personal branding voor u op een manier succes gehad?

Bent u nog bezig met het verfijnen en verbeteren van uw brand?

### *Kenmerken van de werknemer*

(opleidingsniveau) Bent u momenteel werkzaam op het niveau waarvoor u heeft geleerd?

Hoe zou u uw motivatie om te leren omschrijven?

Wat is uw voornaamste beweegreden om deel te nemen aan een training? (in algemene zin, investering?)

Kunt u uitleggen wat uw voornaamste beweegreden was om niet aan de training personal branding mee te doen?

### *Kenmerken van het werk*

Wist u van het bestaan van de training af?

Wordt u vanuit de organisatie gestimuleerd, en kwam dit voort vanuit hrm beleid?

Hoe ervaart u de concurrentie in de organisatie?

Hoe ervaart u de mensen die de training personal branding wel hebben gevolgd?

## Bijlage E: Codeboom

### Personal brand

- Authenticiteit
  - uniek
  - persoonlijk
- Onderscheidend vermogen
- Online personal brand
  - Blog
  - Linkedin
  - Twitter
  - Facebook
  - Hyves
  - dagelijks gebruik
- Zelfpresentatie
  - beeld
  - indruk
  - uitstraling
  - imago
  - zichtbaarheid
  - profilieren
  - portret
  - uniek
  - slim
  - creatief

### Personal branding

- Marketing
  - Merk
  - triviaal
  - buitenwereld
  - Gebakken lucht
  - verkopen
  - invloed uitoefenen
  - symbolen
  - self improvement
  - self packaging
- Recruitment

### Training

- Duur
- Naam
- Doelgroep
- Inhoud
  - verwachtingen
  - pluspunten
  - gemist
  - tips
  - nut

instrumenten: online  
interactief  
leren personal branden  
zelfpresentatie  
kunnen etaleren  
strategie  
missiestatement

Leerproces

formeel leren  
informeel leren  
kenmerken van de werknemer  
kenmerken van het werk  
dynamische mindset

Leercyclus

concrete ervaring  
observatie  
analyse  
actief experimenteren

Employability

Weten

sociale media  
informatiestroom  
zichtbaarheid  
scheiding privé/werk

netwerk  
kernachtig omschrijven  
zoektocht  
uitzenden naar de wereld  
invloed hebben op  
solliciteren  
inzicht in arbeidsmarkt  
zichtbaarheid op arbeidsmarkt

Willen

belang van bewegen  
fit zijn  
ervaring opdoen  
op slot  
fit zijn  
wens om mobiel te zijn  
financiële prikkel  
garantie terug te mogen komen  
bonus op basis van vaardigheden  
wens om nieuwe ervaring op te doen

Kunnen

onzeker  
online is ingewikkeld  
vaardigheden

successen  
behaalde doelen  
levensvisie  
Kennisoverdracht  
kwaliteit  
samenwerken  
etaleren van het kunnen  
nieuwe baan kunnen verkrijgen  
vakkennis  
competenties en vaardigheden  
overdraagbaarheid competenties  
carrièreontwikkeling  
hogere functie  
arbeidsmarktwaarde

#### Individu

Leeftijd  
Geslacht  
Opleidingsniveau  
Nationaliteit  
Herkomst  
Mensbeeld  
    dynamische mindset  
    statische mindset  
Start bij organisatie  
    Toekomstbeeld  
    departement  
Functie  
    functietaken  
    functieduur  
    opleiding  
    werkervaring

#### Motivatie werknemer

Leerdoel  
    motivatie  
    visie op employability  
    visie op leren  
Leeroriëntatie  
    betrokkenheid bij organisatie  
    mobiliteitsbereidheid  
Leerstijl  
    leerproces  
    mindset  
    voorkeur leren  
    reden voor voorkeur  
    ideale situatie  
Leervoorwaarden  
    complexiteit werkproces  
    waardering mogelijkheden

arbeidsmarkt  
regels  
Eerdere ervaringen  
vastroesten  
zekerheid door vaardigheden  
loopbaantraject/fase  
relativeren  
volhardend

Externe factoren

Regelingen overheid  
Politiek  
Ambtelijke cultuur  
afwegen  
rol  
Nederlandse sctructuur  
normaal doen  
beroemdheid  
Crisis  
anoniem angst  
Kenmerken van het werk  
stimulatie organisatie  
HR beleid

## Bijlage F: Hand-out training personal branding

### Personal Branding

Durf onderscheidend te zijn, neutraal gedrag is voor beginners

Deze workshop is geschikt voor u als u uzelf herkent in (een van) onderstaande omschrijvingen:

- Ik heb mijn loopbaan-zelfonderzoek afgerond en ik weet wie ik ben, wat ik kan en wat ik wil. Ik ben toe aan de volgende stap: netwerken en solliciteren
- Hoe positioneer ik mezelf nu op die overvolle arbeidsmarkt? Hoe bereik ik sneller mijn loopbaandoelen en krijg ik sneller erkenning?
- Ik presenteer mezelf niet altijd even duidelijk waardoor ik mijzelf tekort doe
- Ik wil mijn eigen unieke ik goed neerzetten. Hoe doe ik dat?

Door alle relevante elementen uit uw loopbaan-zelfonderzoek samen te voegen tot één krachtig, samenhangend en onderscheidend verhaal, creëert u een eigen persoonlijkheidsmerk, uw eigen personal Branding, daarmee kunt u de arbeidsmarkt betreden en uzelf positioneren. Een merk, 'geladen' met uw unieke functionele vaardigheden (opleiding, kennis en ervaring), uw unieke emotionele kenmerken (kwaliteiten, talenten, passie, drijfveren en persoonlijkheidskenmerken), en uw expressieve stijl- en gedragskenmerken.

De volgende zaken komen in ieder geval aan de orde:

- Het ontwerpen van uw eigen persoonlijkheidsmerk
- Het ontwerpen van uw eigen positionerings-statement
- Het toepassen op een aantal communicatiemiddelen zoals uw CV

### Doel / resultaat

Na de workshop bent u in staat:

- Uzelf krachtig, coherent en onderscheidend te presenteren op de arbeidsmarkt
- Met een eigen ontwerp uw eigen personal branding te presenteren, uw eigen merk-statement
- Uw personal branding toe te passen op relevante communicatiemiddelen

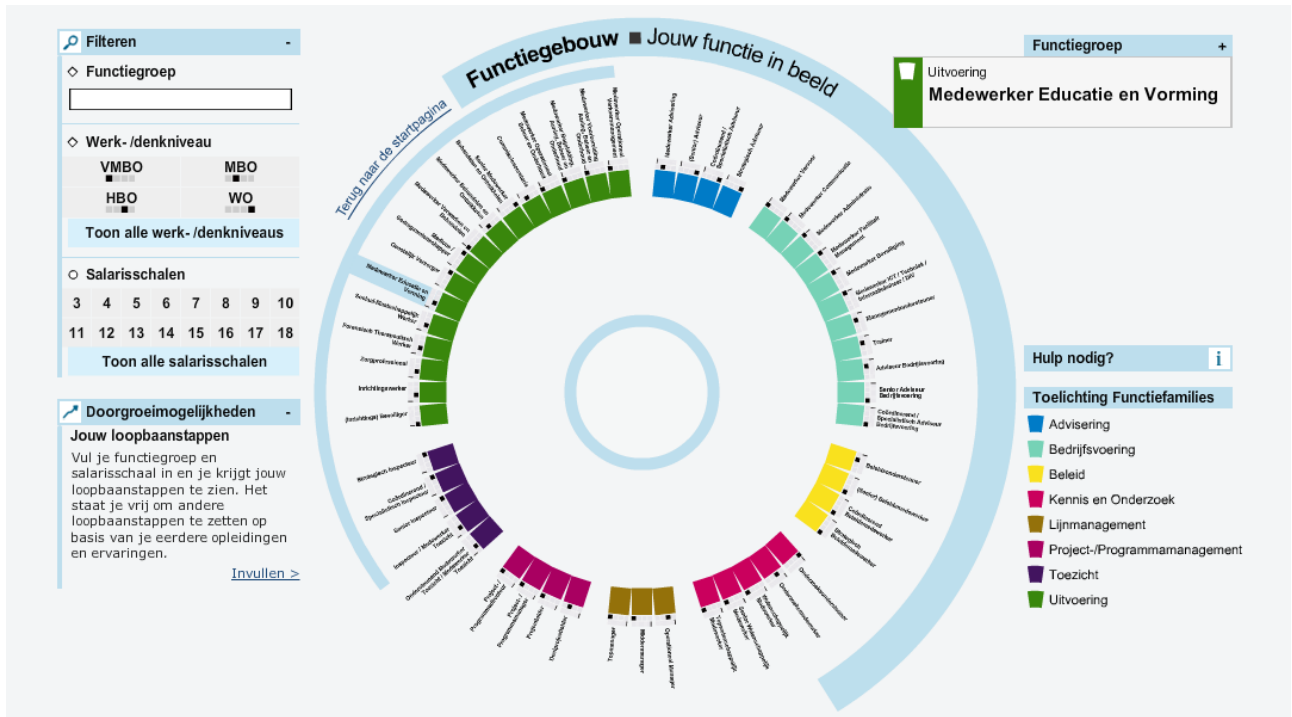
### Doorlooptijd

Een dag



### Bijlage G: Functiegebouw Rijk

Het overzicht van het functiegebouw Rijk en een willekeurig gekozen functiegroep.



Uitvoering				
Sociaal-Maatschappelijk Werker				
Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties	Kwaliteitenprofiel	Functietypering
<ul style="list-style-type: none"> <li>Motiveren</li> <li>Integriteit</li> <li>Oordeelsvorming</li> <li>Flexibiliteit</li> <li>Samenwerken</li> <li>Plannen en organiseren</li> <li>Leervermogen</li> </ul>				