

In ons eerste boek, *Personal Branding*, stelden wij het al: veel mensen beginnen pas actief aan hun persoonlijk merk te werken wanneer ze een onmiddellijke nood daartoe ervaren. Wanneer ze besluiten van job te veranderen: dan pas wordt het curriculum vitae afgestoft en bijgewerkt – en dan vaak nog niet eens op de meest geschikte manier. Pas wanneer ze hun partner verlaten (of erger: zelf worden verlaten) en ze zich schoorvoetend weer op de vrijgezellenmarkt begeven, gaan ze nadenken over hun persoonlijke uitstraling en kledingstijl. Enkel na een slechte ervaring of een welgemikte sneer van een (vaak jongere) collega wordt er driftig gesleuteld aan Twitter-, LinkedIn- en andere socialemedia-profielen.

Op dergelijke momenten is het eigenlijk al te laat. *Personal branding* is een concept dat een dagelijkse inspanning vraagt en ons als professionals uitdaagt om onze talenten, ervaring en unieke meerwaarden continue te vertalen naar de manier waarop anderen ons ervaren. Het gaat over het besef dat we elke dag opnieuw (eerste) indrukken nalaten op onze omgeving, en de kunst om die perceptie te beïnvloeden op een authentieke manier, waarbij men vooral datgene onthoudt wat wij willen.

Tijdens onze dagtaak komen we voortdurend in contact met humanresourcesmanagers, rekruteerders, medewerkers en sollicitanten. Allemaal zijn ze op de een of andere manier bezig met *personal branding*; de ene al wat bewuster dan de andere. Dat is het logische gevolg van enkele opmerkelijke evoluties die zich momenteel aftekenen in onze bedrijfswereld. Niet alleen bekijken mensen hun carrière vandaag anders dan twintig jaar geleden, er worden ook andere klemtonen gelegd bij de aanwerving en ontplooiing van medewerkers. Nieuwe media hebben hun intrede gedaan, en de constante evoluties in de marketing en human resources geven nieuwe impulsen aan de aloude concepten van solliciteren en de beklimming van de *corporate ladder*.

1.1 HOE GENERATION Y DE JOBMARKT VERANDERDE

Al dan niet hoogopgeleide jonge professionals die vandaag onze arbeidsmarkt betreden, verschillen enorm in mentaliteit met de generatie van hun ouders. De zogenoemde *Generation Y* – daarmee bedoelen we, voor alle duidelijkheid, hen die het levenslicht zagen na 1982 – wil alles snel en het liefst op een zo eenvoudig mogelijke manier. De twintigers en jonge dertigers van vandaag zijn opgegroeid in een wereld waar internet, mobiele telefoons en gps-systemen de normaalste zaak van de wereld zijn, en hebben onderwijs van relatief goede kwaliteit genoten. Hun leven staat niet langer in het teken van een carrière: het is net andersom.

Uit briefings en ervaringen bij klanten blijkt zeer duidelijk dat onze manier van omgaan met werken, solliciteren en promoveren grondig is veranderd door de introductie van die *millennials*. Het fenomeen van trouwe bedrijfssoldaten, die zich in dienst stelden van het grotere doel van bij het afstuderen tot aan het pensioen, heeft plaatsgemaakt voor een *war for talent* die wordt gekenmerkt door trends als jobhoppen, waarbij medewerkers frequent van werkgever en/of functie veranderen. Waar eerdere generaties het als vanzelfsprekend ervoeren om langzaam maar zeker en met betaling van leergeld hogerop te raken, stellen de *juniors* van vandaag eisen omtrent hun persoonlijke ontwikkeling, de balans tussen werk en vrije tijd, en nieuwe manieren van werken, zoals het papierloze kantoor of thuiswerk. Twintigers die zich dubbel plooiën voor hun baas of leven voor hun werk, zijn schaarser dan enkele decennia terug: velen van hen doen exact wat hun wordt gevraagd (en doen dat doorgaans goed), maar dan ook niet veel meer dan dat, omdat de passie soms ontbreekt. In bepaalde zware sectoren, zoals de bouwsector, is er zelfs een fundamenteel gebrek aan jongeren die echt nog de extra inspanning willen leveren om de baas of de klant positief te verbazen. Generatie Y is van heel veel op de hoogte, werd thuis doorgaans verwend door mama en papa, exploreert mogelijkheden die vroeger ondenkbaar waren, is sociaal geëngageerd, wil over zo veel mogelijk zaken de controle hebben in plaats van ze te ondergaan, en heeft een andere kijk op leven en werken dan de *seniors* op de arbeidsmarkt.¹ Getuige daarvan zijn de vele conflictsituaties die op menige werkvloer ontstaan tussen generaties.

¹ Behrer, M. & Bergh, J. van den, *Maak je merk cool: Branding naar de nieuwe generatie*, Lannoo Campus, Leuven, 2011.

Voor alle duidelijkheid: de impact van jonge professionals op ons bedrijfsleven reikt verder dan het tandengeknars van enkele pensioengerechtigden. Ze introduceren concepten, ideeën, technologieën en methodieken die organisaties uitdagen om te evolueren en uit hun comfortzone te komen. Het is niet uitzonderlijk dat jonge rekruten zelf hun werkschema indelen, zeer bewust omgaan met financiële doelstellingen of technologische verbeteringen aandragen voor de dagelijkse werking. Ze willen flexibel werken, zodat er tijd is voor de uitbouw van een sociaal en een gezinsleven. Ze laten een frisse wind waaien door de interne en externe communicatie, door het krakende faxtoestel dat sommige collega's nog gebruiken te vervangen door sociale media als Twitter en Facebook. Ze gooche-len met smartphones en tablets, waardoor ze hun werk efficiënter en in kortere tijd kunnen uitvoeren, ook thuis en onderweg. Ze staan open voor nieuwe initiatieven, die niet noodzakelijk uit een managementnota komen. Allemaal zijn het evoluties waarmee bedrijven vandaag worden geconfronteerd, en die een onmiddellijk gevolg zijn van de dwang die jeugdige talenten uitoefenen op werkgevers om mee te gaan met hun tijd.

Vooraf de hoger opgeleide werknemer van vandaag ziet zich niet langer als een radertje in een zakelijke machine, maar als de CEO van zichzelf, van zijn *personal brand*. Het daaraan verbonden gevolg is dat werknemers ook echt individuele merken zijn geworden die hun traditionele werkgever zien als hun grootste klant, aan wie zij slechts in beperkte mate loyaal dienen te zijn. Wanneer de richting waarin een bedrijf of een jobomschrijving zich beweegt, niet meer aansluit op de waarden en gedragingen van onze persoonlijke merken, gaan we op zoek naar een nieuwe 'klant' die de rol van werkgever waardig is.

Volgens een recent onderzoek van Accenture² zullen meer en meer bedrijven gebruik beginnen te maken van externe medewerkers, zoals freelancekrachten en consultants, om ook in de toekomst competitief te blijven. Door de geschikte externe talenten aan te trekken, zullen bedrijven de mogelijkheid krijgen om de concurrentie voor te blijven en flexibel om te springen met de samenstelling van teams. Dat betekent per definitie dat die externe werkkrachten zich van elkaar moeten onderscheiden aan de hand van hun *personal brand*, en zichzelf moeten verkopen aan de bedrijven die naar hun diensten hengel. Op die manier worden rekruteerders minder wervers, en meer dan ooit *talent brokers*, die compatibele teams samenstellen.

² Cantrell, S., Farley, C., Gartside, D., e.a., *Trends reshaping the future of HR: The rise of the extended workforce*, Accenture, 2013.

Slechts weinig werkgevers weten daar vandaag al een passend antwoord op te formuleren en het fenomeen in hun voordeel aan te wenden. Nochtans zijn de sterke *personal brands* binnen een bedrijf vandaag de beste fundering voor een breed aanvaarde *corporate brand*. Klanten hechten immers steeds minder belang aan reclame en andere beproefde manieren om een merk aanvaard, bekend, geliefd en betrouwbaar te maken. In tijden van crisis, en door de opkomst van instantcontact via sociale en mobiele media, geldt meer dan ooit het credo: mensen vertrouwen geen bedrijven; mensen vertrouwen mensen. Dat verklaart deels waarom zelfs op het hoogtepunt van de financiële crisis mensen trouw bleven aan hun oude, vertrouwde bank. Niet zozeer vanwege de rotsvaste overtuiging dat die bank de juiste keuze was voor hun zuurverdiende centen, als wel omdat ze een jarenlange vertrouwensrelatie hadden uitgebouwd met de bankier in kwestie. Een gelijkaardige trend zien we bij de heropleving van buurtwinkels: hoewel die soms duurder zijn dan supermarkten, verkiezen we toch het vertrouwelijke en warme contact met de uitbaters boven de killere winkelervaring bij een anonieme keten die nochtans als kwaliteitsvol staat aangeschreven.

1.2 HUMAN TALENT WORDT MARKETINGKANAAL

De opkomst van sociale media en de economische crisis van de laatste jaren hebben een sterke impact op de manier waarop bedrijven omgaan met de marketing van hun merken, producten en diensten. Zomaar een printadvertentie plaatsen in de krant of een spotje van dertig seconden uitzenden in primetime, heeft niet alleen minder impact op de consument dan tien jaar geleden: in tijden van besparingen zien veel bedrijven zich ook genoodzaakt te besparen op bedrijfskritische aspecten als marketing en communicatie.

Dat heeft, samen met de evolutie die door de *millenials* werd ingezet, een bijkomende golf van mentaliteitswijzigingen teweeggebracht. Het geweldige boek *De conversation manager*³ van Steven Van Belleghem heeft er waarschijnlijk voor gezorgd dat degenen die nog niet op de kar waren gesprongen, tot de constatering zijn gekomen dat sociale media onmisbare tools zijn geworden voor de hedendaagse marketeer en humanresourcesmedewerker. Nieuwe termen als *employer branding*, *leadership branding* en *internal branding* hebben niet voor niets recentelijk ingang gevonden in onze bedrijfswereld.

Meteen zijn bedrijven ook gaan beseffen dat hun menselijk kapitaal aan (vaak met de grootste zorg en moeite gerekruteerd) talent een ideaal uithangbord is voor het merk, en het eerste belangrijk aanspreek- en conversatiepunt vormt voor de doelgroep. Marketing is niet langer een aspect van de bedrijfsvoering waarop het monopolie kan worden geclaimd door een marketingmanager en enkele vertrouwelingen in de directie van een bedrijf: elke medewerker van een onderneming, van de poetsdame tot de CEO, is een belangrijk onderdeel van het beeld dat klanten zich van een merk vormen. Daardoor is onder andere de behoefte aan advies en training rond *personal branding* exponentieel toegenomen; u begrijpt vast dat wij daar niet bepaald rouwig om zijn.

Die evolutie past in een algemene trend om bedrijven opnieuw een gezicht te geven. Dat kan op een niet mis te verstane manier; denk bijvoorbeeld aan de intussen legendarische reclamespotjes van Dovy Keukens, waarin zaakvoerder en sympathieke huisvader Donald Muylle met veel brio uitlegt waarom hij onze keukens bouwt alsof ze voor hemzelf zijn bestemd. Ook bedrijven als Carglass, BNP Paribas Fortis en Cardoen gebruiken op een succesvolle manier hun medewerkers als actieve *storytellers*, door hen te laten opdraven in hun reclame. Het

³ Belleghem, S. van, *De conversation manager*, Lannoo Campus, 2010.

kan ook subtieler: telecombedrijf Belgacom lanceerde enkele jaren geleden de virtuele medewerkster Eva voor de klantcommunicatie en behandeling van problemen. Wie via Twitter, Facebook of andere onlinekanalen in contact treedt met Belgacom, doet dat doorgaans via Eva, een fictieve persoon achter wie een supportteam schuilgaat. Behalve een naam kreeg die verpersoonlijking van het *corporate brand* ook een gezicht: dat van een (weliswaar getekende) dame die voor herkenbaarheid bij de doelgroep moet zorgen.

Letterlijk of figuurlijk even terzijde gelaten: we kunnen niet om de constatering heen dat er vandaag meer aandacht wordt besteed aan de personen achter het bedrijf dan vroeger het geval was. De tijd dat managers en medewerkers zich konden verstoppen achter een statige betonnen gevel of een ouderwetse telefoonlijn, zijn definitief voorbij. Ondernemingen investeren in netwerken, leren hun medewerkers hoe ze op een verstandige manier kunnen omgaan met sociale media, en stimuleren hen om de kernwaarden van het merk of product overal met zich mee te dragen en te verpersoonlijken.

Wellicht verklaart het ook waarom rekruteerders meer dan ooit rekening houden met het sociale profiel en het persoonlijk merk van potentiële werknemers, aangezien ze zich ervan willen vergewissen dat die talenten niet alleen goed zijn in wat ze doen, maar dat ook zichtbaar maken voor de stakeholders en klanten van het bedrijf. De rekrutering is, met andere woorden, ook persoonlijker en intiemer geworden dan vijftien jaar geleden. Een diploma en de nodige werkervaring volstaan vaak niet meer: bij de werving van nieuwe werknemers wordt meteen ook uitgebreid geanalyseerd of de kandidaten in kwestie passen in het verhaal dat de organisatie dagelijks probeert te vertellen. Het spreekt dan ook vanzelf dat u zich als kandidaat de vraag moet stellen hoe compatibel uw persoonlijk merkverhaal is met dat van uw potentiële werkgever.

Indien u als klant grof wordt behandeld door een verkoopmedewerker of ontevreden bent over de service van een supportmedewerker, dan bestaat de kans dat dat contact ook een negatieve invloed uitoefent op uw beeld van het bedrijf en het merk dat die personen vertegenwoordigen. Wanneer een slechtgehumeurde verkoopmedewerker van een grote elektronikaketen u onvriendelijk behandelt of onvoldoende informeert bij de mogelijke aankoop van een nieuwe wasmachine, bestaat er niet alleen een grote kans dat u de winkel verlaat zonder een aankoop te doen, maar zal u anderen in uw omgeving ook meteen afraden bij de bewuste keten langs te gaan voor de aankoop van een nieuwe ijskast.

We zijn als consumenten kritischer geworden voor de manier waarop merken met ons omgaan, en aarzelen niet om die kritiek te delen via ons Facebook- of Twitterprofiel. Tegelijkertijd zijn die contacten tussen medewerkers en klanten net het facet van de bedrijfsvoering waarop veel bedrijven het minst vat hebben. U begrijpt dat rekruteerders daardoor meer onder druk komen te staan om de juiste profielen aan te trekken, en die na de aanwerving voldoende wegwijs te maken in de kernwaarden van het merk en de manier waarop dat merk communiceert en interageert met de doelgroep.

1.3 DE EXPECTANCY MANAGEMENT-PARADOX

Het staat buiten kijf dat carrière maken vandaag tegelijk makkelijker én moeilijker is geworden. Aan de ene kant hebben we nog nooit zo veel mogelijkheden gekend om onszelf voor te stellen aan een potentiële werkgever, en bovendien zijn veel boeiende vacatures amper een muisklik of mobiele scan van een QR-code van ons verwijderd. Via goed uitgebouwde contacten in ons netwerk is het eenvoudiger dan ooit om opportuniteiten te zien en daarnaar te handelen. En ondanks de crisis is de behoefte aan sterke profielen niet afgenomen in vergelijking met enkele jaren geleden.

Aan de andere kant moeten we meer dan ooit rekening houden met aloude begrippen als 'de eerste indruk', en moeten we nog wennen aan het idee dat maar liefst 73 procent van de rekruteerders consequent sollicitanten screent met behulp van sociale media.⁴ Overal worstelen humanresourcesmanagers met vragen omtrent efficiënte *employer branding*, die de juiste instroom van nieuw menselijk kapitaal dient te bewerkstelligen, en *talent retention*-systemen, die ervoor moeten zorgen dat dat kapitaal na een halfjaar nog niet is vertrokken.

Personal branding, in de zin van het ontwikkelen van sterke persoonlijke merken als bakens in de zakelijke merkstrategie van een bedrijf, kan op meerdere manieren een oplossing bieden. We zien bij klanten hoe *personal branding* wordt toegepast om een antwoord te bieden op verschillende problematieken binnen de hedendaagse human resources en marketing.

- *Personal branding* biedt een antwoord op de trend bij *Generation Y* om werkgevers te beschouwen als een soort klant van het persoonlijk merk en zich niet langer voor het leven te binden aan één werkgever. Door die tendens niet tegen te gaan, maar te stimuleren en in overeenstemming te brengen met de *corporate values* van een merk, kan een belangrijke meerwaarde worden gecreëerd voor zowel werknemer als werkgever.
- *Personal branding* geeft een gezicht aan een bedrijf. Medewerkers worden immers niet langer beschouwd als 'personeel', maar als een waardevolle marketingtool in het grotere geheel van communicatie en interactie met stakeholders.

⁴ Caers, R. & Casteleyns, V., 'LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures', in *Social science computer review*, 29-4, november 2011.

- *Personal branding* stimuleert de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers tot volwaardige componenten van een sterk team. Door in te zetten op de exploratie, de verfijning en vooral het zichtbaar maken van unieke persoonlijke talenten, wordt zowel het persoonlijke als het zakelijke merk versterkt.
- *Personal branding* faciliteert niet alleen de persoonlijke relaties tussen medewerkers en stakeholders, maar heeft ook een positieve impact op de verspreiding van zakelijke waarden, het verloop van verkoopcycli en de werving van nieuwe medewerkers uit persoonlijke netwerken.

In de afgelopen jaren is duidelijk geworden hoe *personal branding* een meerwaarde kan vormen voor bedrijven en hun medewerkers. Veel professionals hebben meer inzicht gekregen in de psychologische mechanismen achter een persoonlijk merk, en hebben de talrijke voordelen ervan reeds persoonlijk kunnen ondervinden.

De essentie van *personal branding* is terug te brengen tot de perceptie die onze omgeving van ons heeft. Iedereen weet intussen hoe belangrijk een eerste indruk is, en hoe moeilijk het is om die nog bij te sturen. Eind december 2011 testte het één-programma *Ook getest op mensen* of het verhaal van de onuitwisbare eerste indruk klopt. Onder leiding van professor Frederik Anseel van de Universiteit Gent werd aan vier rekruteerders gevraagd zich een eerste indruk te vormen van drie sollicitanten, die zich kwamen voorstellen tijdens een fictief job-interview voor een betrekking als managementassistent. De drie kandidaten moesten zich eerst in twee minuten voorstellen aan de jury en na een korte pauze dienden ze een kwartier lang een sollicitatiegesprek te voeren. Na elk gesprek werd de personeelsmanagers gevraagd een score te geven aan de kandidaten.

De eerste candidate was een vlotte, modern ogende dame die goed scoorde in het kennismakingsgesprek en werd beoordeeld als communicatief, rustig, aangenaam en in staat om goed te verwoorden wat ze wil. Zij maakte dus een goede eerste indruk. De tweede candidate zag er qua kledij en kapsel een stuk ouderwets uit. Tijdens de kennismaking straalde ze weinig zelfvertrouwen uit en bracht ze een behoorlijk chaotisch relaas. Zij scoorde dan ook een heel stuk minder. Ten slotte was er de derde candidate: een klassieke, maar stijlvol geklede dame met dertig jaar ervaring als managementassistent. Zij maakte een verrassende, competente en vlotte eerste indruk op de interviewers.

Vervolgens werd de drie proefpersonen opnieuw gevraagd om elk apart voor de personeelsmanagers te verschijnen; deze keer voor een langer en traditioneler sollicitatiegesprek. Alle drie hadden ze de mogelijkheid om hun persoonlijkheid verder te etaleren en de rekruteerders te overtuigen van hun capaciteiten. Hoewel ze in de tweede ronde een kwartier de tijd kregen om de jury te overtuigen, bleek uit de uiteindelijke scores dat de respectieve indrukken praktisch onveranderd waren gebleven. De eerste kandidate maakte opnieuw een relatief goede indruk, en had nog meer dan voordien kunnen aantonen hoe sociaal en competent ze was. Kandidate nummer twee bevestigde de negatieve eerste indruk en stelde teleur, onder andere door een gebrek aan openheid. Ten slotte was er de derde kandidate met maar liefst dertig jaar ervaring, die de rekruteerders termen als 'communicatief sterk', 'creatief' en 'competent' kon ontlokken. Haar score bleef ook praktisch onveranderd steken op een gemiddelde.

Wanneer wij die en andere verhalen vertellen tijdens trainingssessies en keynote speeches, is er nog steeds een zekere scepsis merkbaar bij de toehoorders. Allemaal proberen we ons menselijke instinct te negeren, en onszelf (en onze omgeving) wijs te maken dat we verder kijken dan een eerste indruk en moeite doen om door te dringen tot de kern van de mensen om ons heen. Niets is minder waar. Hoe utopisch we dat ideaal ook mogen nastreven, eerste indrukken en de daaruit getrokken conclusies behoren tot de aard van de mens. Het is een overblijfsel van millennia geleden, uit de tijden dat onze voorouders in enkele seconden moesten beslissen of een situatie een potentieel gevaar betekende voor hun fysieke integriteit. Wie te traag was in de analyse van anderen en geen keuze kon maken tussen vriend en vijand, stond niets dan onheil te wachten.

Het mechanisme achter *expectancy management*

Het instinct om snel – volgens sommige onderzoeken al in enkele milliseconden – een eerste indruk te krijgen van de mensen om ons heen, achtervolgt ons tot vandaag. Dat is maar goed ook. Stelt u zich eens voor dat u elke persoon die u in een doorsnee week ontmoet, tot in het kleinste detail zou moeten leren kennen. Stel u voor dat uw hersenen niet in staat waren om een overvaller van een verkoper te onderscheiden. Stel u voor dat u uren per dag moest spenderen in de doorgronding van de persoonlijke achtergrond, voorgeschiedenis, voorkeuren en intenties van uw klanten en collega's. Het zou een onmogelijke situatie

opleveren, waarin we met zijn allen gefixeerd zouden zijn op het volkomen begrijpen van onze medemens.

Om ons leven te vergemakkelijken, hebben onze hersenen het concept van *expectancy management* omarmd. In plaats van ons te verdiepen in tal van kenmerken en feiten die verband houden met de mensen om ons heen, hebben we een reeks criteria bedacht om mensen efficiënt te analyseren en hen in te delen in imaginaire vakjes. Iemand die een statig uniform draagt, zoals een politieagent of een militair, zullen we snel onderbrengen in het vakje 'gezagsdrager'. Iemand met een ruwe baard, verweerd gezicht, onfrisse lichaamsgeur en gescheurde broekspijpen krijgt het label 'armoezaaier'.

Onze hersenen houden er – zeker in eerste instantie – geen rekening mee of dat assessment al dan niet steekhoudend is. Het kan best dat de politieagent in kwestie thuis niets in de pap te brokken heeft, omdat het daar zijn echtgenote is die de beslissingen neemt en het gezag voert. Net zo goed kan de dakloze man die we op basis van onze eerste indruk zouden bestempelen als 'nutteloos', een IQ van 160 bezitten en per ongeluk aan lagerwal zijn geraakt. We kennen noch de politieagent noch de dakloze, maar toch hebben we binnen enkele seconden besloten of we die mensen vertrouwen of niet. We baseren ons op verwachtingspatronen om onze perceptie van mensen te bevestigen. We hebben allemaal een idee van hoe een dokter, een verkoper, een politieagent of een dakloze eruit moeten zien – ook al betreft dat een compleet subjectief, en vaak ongenueanceerd en oppervlakkig beeld.

Dat fenomeen leidt in de praktijk soms tot hilarische toestanden. In januari 2007 zette de Amerikaanse krant *Washington Post* een experiment op waarin ze de wereldvermaarde violist Joshua Bell middenin de ochtendspits stukken van Bach liet spelen op een peperdure viool, tussen de pendelaars in een druk metrostation. Opzet van het experiment was te onderzoeken hoezeer de setting van invloed is op de perceptie die mensen hebben van een wereldberoemd en geniaal muzikant, wanneer die zijn talenten op straat gooit – in dit geval letterlijk. Bell werd vermomd met een eenvoudig jasje en een pet, en speelde 45 minuten lang op virtuoze wijze enkele van de meest complexe vioolstukken die ooit werden gecomponeerd. Geen hond keek naar hem om. Voor de pendelaars in Washington was de 39-jarige muzikant niet anders dan alle andere 'straatmuzikanten'; terwijl ze wellicht honderden dollars zouden neertellen voor een optreden van diezelfde Joshua Bell in een meer symfonisch verantwoord kader.