

# PROFESSIONALS ONTWIKKELEN ZICHZELF

EN DAT VRAAGT EEN ONZICHTBARE HAND VAN STURING

EN EEN PRIKKELEND LEERKLIMAAT



## WAT IS EEN PROFESSIONELE ORGANISATIE?

Een professionele organisatie zou je kunnen samenvatten als:

- Een organisatie bestaande uit professionele kenniswerkers die kundig zijn, d.w.z. het vakmanschap beheersen in alle facetten.
- Een organisatie die begrijpt hoe op proceskwaliteit te sturen om outputkwaliteit te bereiken, waardoor voor de klant beheersbaarheid en kwaliteit beïnvloedbaar worden.
- Een professional is in hoge mate een kenniswerker in een niet-routinematig proces waar vakmanschap vereist is om kwalitatief hoogwaardig werk te verrichten.
- Een organisatie gericht op dienstverlening waarbij in min of meer gelijke mate kennis en procesvaardigheden vereist zijn om tot goede resultaten te komen.

Weggeman<sup>1</sup> vult dan aan met: Risicovol is het als mensen denken een professionele organisatie te zijn en niet zo heel erg deskundig blijken... . Met andere woorden de eisen zijn hoog en het vak is complex om bij de top te horen in de ogen van de organisatie waar je voor werkt.

Het slechte nieuws is<sup>2</sup>: *“Professionals zijn niet te managen door het opleggen van regels en procedures of door het toepassen van informatiesystemen, terwijl dit de nummer-1 principes zijn van managers.”*

Het goede nieuws is:

*Professionals zijn te motiveren wanneer ze zichzelf kunnen identificeren met de waarden in hun organisatie en de waarde die hun werk vertegenwoordigt (het hogere of gewaagde doel). Een door professionals geformuleerde missie en ambitie is dan ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een koppeling met te hanteren waarden en normen in de samenwerking met elkaar is voorwaarde voor realisatie van de ambitie. Zo worden organisatiedoelen, professionele ontwikkeling en een prikkelend leer-, werkklimaat verbonden.*

Echte professionalisering, zeg maar het actief werken aan een stimulerend klimaat voor hoge kwaliteit output gekoppeld aan het continu ontwikkelen van de mensen, vraagt om meer dan de intentie uitspreken en de ruimte bieden. Het vraagt om het begrijpen van volgende uitspraken en daar invulling aan gaan geven:

- Een groep professionals, medewerkers met een hoog kennisniveau, is nog geen hoog presterende organisatie of afdeling.
- Voor effectieve professionalisering is zowel een individuele als een collectieve invulling nodig. Op individueel niveau mensen trainen in technieken en vaardigheden alleen is onvoldoende!
- Zo maar een cursus heeft nauwelijks effect: om training en workshops effectief te maken dienen de mensen deze `dicht op de huid` te voelen. Er dient aan een collectieve ambitie te worden gebouwd om in samenwerking tussen verschillende kennisdisciplines een professionele werkwijze te creëren.
- Continue coaching is eigenlijk voorwaardelijk en dient te worden gericht op ontwikkeling van het individu én het creëren van een klimaat van professionals op de afdeling tegelijk.
- De leiderschapstijl is er een met 'een onzichtbare hand' (stimulerend, prikkelend en ruimte biedend) die niet toestaat dat van de eenmaal overeengekomen ambitie en groepsnormen wordt afgeweken.

---

<sup>1</sup> Leidinggeven aan professionals, M. Weggeman, 1998;

<sup>2</sup> Managers not MBA's, Mintzberg, 2004

Een plek waar iedereen graag wil werken, is waar professionals:

- betekenis in hun werken vinden en iets kunnen bijdragen
- trots zijn op wat ze doen
- zich serieus genomen voelen, door dat ze er toe doen
- de mensen voor en met wie ze werken vertrouwen
- genieten van de mensen voor wie en met wie ze werken.

De meta-waarden in dergelijke organisaties en teams laten zich samenvatten met:

- **Plezier – prettige en veilige beleving**
- **Samen – samen werken, samen delen, samen leren en oprecht interesse in elkaar**
- **Zingeving – een zinvolle zakelijke context met een waardevol doelstelling.**

## HOE JAAG JE PROFESSIONALS WEG?

Professionals hebben een grondige hekel aan werkvoorschriften en protocollen, aan- en afwezigheidsregistratie, financiële scorekaart, inkoopbonnen, etc.. Met andere woorden alles wat naar administratieve rompslomp en niet-kennisgerelateerde activiteiten gaat. Ze zijn daar meestal niet zo goed in, niet geïnteresseerd in en vaak ook een beetje bang voor. Bang in de zin van dat rapportages ook wel eens gebruikt zouden kunnen worden om aan te tonen dat je niet zo productief bent of niet zo goed bent.

## **Bureaucratie, Bazen en Beleid**

*zijn de 3 boze B's van professionals, .... ook de jouwe?*

Autonomie	↔	Sturing op basis van doelen
Solisme	↔	Samenwerking
Identificatie met beroepsgroep	↔	Identificatie met organisatie
Vakoriëntatie	↔	Marktoriëntatie
Engagement klant	↔	Engagement met eigen organisatie
Persoonlijk gezag	↔	Formeel gezag
Vakcollega	↔	Manager

## HOE LEREN PROFESSIONALS?

***“Niets is zo ongelijk, als de gelijke behandeling van ongelijken”.***

De echte professionals herken je aan hun leergierigheid en de wijze waarop ze over “hun vak” spreken. Vakmensen zijn het. Ze willen het vak kennen, beheersen, beter maken en zichzelf overtreffen. Professionals hebben een oog voor “gepruts” en willen daarmee afrekenen. Ze leren van anderen, maar dan slechts wanneer ze respect hebben voor de ander als vakman<sup>3</sup>. Omdat professionals een grote vaktrots hebben en alleen van andere vakmensen waar ze respect voor hebben willen leren, is het nogal van belang als leidinggevende dat proces te onderkennen en er subtiel op te sturen.

---

<sup>3</sup> daar waar over vakman wordt gesproken bedoelen we hier ook de vakvrouw uiteraard

Een paar tips staan hier verwoord:

- Meester-gezel relaties bestaan en benut dat dan ook.
- Een duurzaam professional is iemand die het vak verder brengt en die innoveert, geef daartoe ruimte voor onderzoek, ontwikkeling en publicatie.
- Meesters nemen hun peers aan de hand en nemen verantwoordelijkheid voor het collectief presteren (mits het klimaat hiervoor aanwezig is).
- In uitdagende opdrachten die aan de grens van het kunnen van de professional reiken in een omgeving die veilig is om te leren (“vouten maken mag”), groeit een vakman zeer snel.
- Stages om kennis op te doen in andere, aanpalende competenties is een goed middel om de horizon en ervaring van de professional te doen verbreden.

## Focus, Flexible, Friendly, FUN

“If it is no fun, nobody will do any of this”

Een prettige en constructieve leersetting creëren is het halve werk om professionals te inspireren om te leren. Een klimaat waarbinnen ambitie geuit mag worden en het veilig is om te proberen en te leren, daarmee motiveer je professionals om het beste uit zichzelf te halen.

Enkele tips voor het creëren van een prettige leersetting:

- Je vrij voelen om ervaringen te delen
- Niets wat je inbrengt is raar of onprofessioneel
- Twijfels vrijelijk durven toetsen
- Ideeën kunnen opperen
- Geslaagde voorbeelden inbrengen (zonder snuiven)
- Niet-geslaagde voorbeelden inbrengen
- Uitproberen door te vragen om reacties
- Feedback geven en ontvangen

Vervolgens dient het intrinsieke professionele verlangen aangemoedigd te worden om tot een actieve sturing van de leeragenda te komen. Veel organisaties hanteren daarvoor het persoonlijk ontwikkelingsplan (de POP). Dat blijft echter nog wel eens hangen op gemaakte ontwikkelafspraken en het doen van een cursus. Echt leren bestaat uit een ‘noodzakelijk en voorwaardelijk’ gemaakt proces dat gestuurd wordt door de professional en aangemoedigd door de leidinggevende. De aanmoediging bevat zowel complimenten, als hulp als ‘dwang’. Zonder urgentie en dwang komen veel mensen niet tot het verleggen van hun meetlat en eigen veilige grens.

**Plezier, energie en trots komen door het hebben van zakelijk succes,  
dat gebouwd is op  
vertrouwen, samenwerking en creativiteit,  
en het met elkaar willen delen van kennis en ervaring,  
leidend tot persoonlijke groei.**

## HOE WERK JE AAN EEN PERSOONLIJKE LEERAGENDA?

Leren is reflecteren, is het bewustwordingsproces van je sterke en minder sterk eigenschappen en daar aan willen werken. Polijsten van je sterktes (80% van je inspanning) en ietsje beter maken van je zwakke plekken waar je regelmatig hinder van ondervindt (20% van je inspanning):

1. Creëer een positief beeld van je gewenste zelf (betekenisvolle professional).
2. Evalueer je huidige zelf (accuraat zelfbeeld – 80% talenten en 20% “waar je een beetje beter in wilt worden”).
3. Stel een leeragenda op (competentie- en gedragsontwikkeling).
4. OEFEN met nieuwe competenties en met voor jou nieuw gedrag (ontdek wat werkt en wat niet).
5. Ontwikkel ondersteunende relaties in je werk- en privé-omgeving (feedback gericht op leren).
6. De leeragenda kun je naar behoefte bespreken met je coach binnen dit ontwikkeltraject.

Naast de individuele leeragenda, hebben professionele organisaties ook een teamleerplan. Waar wil je met het team naar toe, wanneer ben je het team waar iedereen over spreekt en wat zijn de daarvoor benodigde competenties en in welke mate van **gezamenlijkheid en noodzakelijkheid**.

Een paar vragen om tot een teamleeragenda te komen:

- Welk baanbrekend doel willen wij bereiken.
- Welk ingewikkeld probleem zouden we willen oplossen.
- Wat zouden we willen creëren dat nog niet bestaat.
- Beschikken we over de energie en passie om iets buitengewoons te doen.

## HOE BOUW JE AAN EEN PRIKKELEND KLIMAAT OM EEN TEAM VAN PROFESSIONALS TE ONTWIKKELEN?<sup>4</sup>

Een groep van professionals is nog geen professionele organisatie, dat begrijpen we direct. Daar is meer voor nodig: een klimaat, een structuur en een werkwijze die professionals laat bloeien en tegelijkertijd stuurt op kwalitatief hoogstaande output (opdrachten bij klanten of voorbrenging als team/afdeling). Hier noemen we enkele ‘gouden tips’ voor stringente toepassing om tot een professionele organisatie te komen:

- Professionals stemmen ermee in gecoacht en geleid te worden volgens overeengekomen en strikt gehandhaafde waarden.
- Teamwork en samenwerking op basis van het slim inzetten van elkaars competenties is een verplichting en geen vrije keuze.
- Investeer voortdurend in verbetering (PDCA-cyclus) en werk aan delegatie van ‘routinetaken’ voor de professional om zo ruimte te maken voor nieuwe ervaringen en de minder seniore professional zo ruimte te geven versneld te leren van de voor hem of haar nieuwe taken.
- Uitblinken in het realiseren van klanttevredenheid is een eerste en toetsbaar vereiste in het werk.
- Persoonlijke professionele groei is een onvoorwaardelijke eis.
- Alle managers leggen een gemeente belangstelling aan de dag leggen voor het vak en de cliënt en zij willen deze ook echt helpen (passie).
- De middelen van de organisatie worden beschouwd als collectieve middelen en kunnen niet autonoom worden toegewezen. Dus onderlinge afstemming van prioriteiten is een vereiste.
- Streef continu excellente prestaties na en beloon initiatieven daartoe.

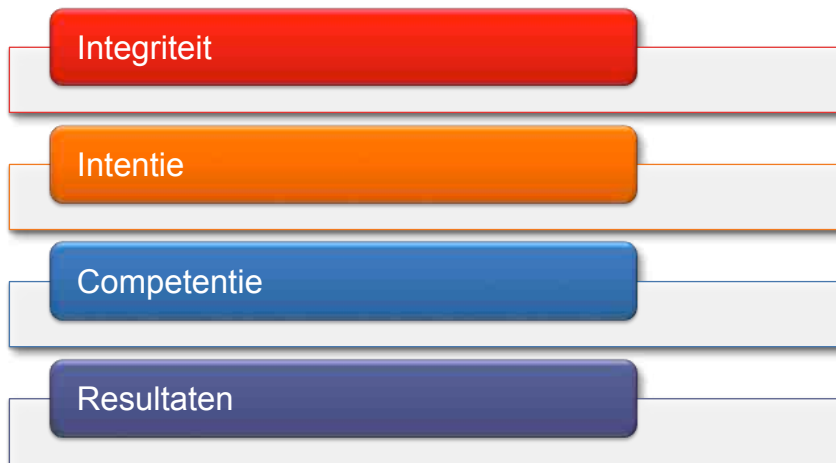
---

<sup>4</sup> True Professionalism, David Maister, 1997

## PROFESSIONELE GELOOFWAARDIGHEID EN ZELFVERTROUWEN.

Maar hoe werk ik, als professioneel adviseur of accountmanager of specialist, dan aan mijn **geloofwaardigheid** is de volgende cruciale vraag. Ik vind eigenlijk zelf wel dat ik geloofd kan worden en dat ik betrouwbaar ben. Des te sneller mensen mij als persoon ook geloofwaardig en betrouwbaar vinden, des te sneller kan ik vertrouwde relaties aangaan en bouw ik vertrouwen op, zowel voor mijzelf als voor mijn bedrijf.

De vertrouwensformule van Covey<sup>5</sup> biedt hiervoor handvatten. Hij werkt het begrip **vertrouwenwekkende mensen** uit in 4 dimensies:



Mensen herkennen vertrouwen onmiddellijk aan de beloofde resultaten. Echter van groot belang is te weten, hoe die resultaten bereikt worden door degene die ik als klant mijn vertrouwen wil geven? Hierna werken we de 4 begrippen nader uit. Het kunnen **benoemen** wat vertrouwen voor jou betekent en hoe je er naar handelt helpt voor het opbouwen van je zelfvertrouwen als professional. Vragen als waarom heb ik vaak goede resultaten, welke competenties maken dat waar, met welke intentie doe ik de dingen dan eigenlijk en waarop is mijn integriteit van handelen gebaseerd?

### Integriteit

Integriteit heeft alles te maken met **congruent** zijn in handelen, waarbij je **intentie en je gedrag overeenkomt**. Mensen moeten daar blind op kunnen rekenen en niet hoeven te denken dat er nog andere belangen in het spel zijn die mogelijk strijdig zijn.

Integriteit vraagt **medemenselijkheid** waarbij je zichtbaar en merkbaar rekening houdt met de gevoelens van anderen. Tenslotte is voor integriteit ook **moed** nodig. Moed is een eigenschap die kwaliteiten van jou als mens garandeert naar anderen toe.

De volgende vragen doen er toe om te toetsen in welke mate jij integriteit van handelen weet uit te dragen:

- Probeer ik werkelijk in al mijn handelingen naar anderen toe eerlijk te zijn
- Doe ik wat ik zeg en zeg ik wat ik doe
- Ben ik helder in mijn overtuigingen en waarden en kom ik hier voor uit
- Kan ik vrijelijk naar andere meningen luisteren en kan ik op basis van nieuwe werkelijkheden / waarheden mijn overtuigingen en waarden bijstellen
- Ben ik eerlijk naar me zelf en mijn persoonlijke commitments.

<sup>5</sup> At the speed of trust, S.M.R. Covey, 2006

## Intentie

Intentie bestaat vooral uit **motieven** en de “agenda” die je hanteert: waar ben je op uit. Hoe **transparant** ben je hierover? Zaken als welke **overtuigingen** hanteer jij, welke **waarden en normen**, hoe helder weet je die te combineren met het uitvoeren van je opdrachten voor de klanten.

De volgende vragen doen er toe om te toetsen in welke mate jij de intentie van je handelen weet uit te dragen:

- Hoe vaak ben ik achterdochtig over iemands uitspraken en motieven
- Wat is de impact van gebrek aan vertrouwen in ons team / onze organisatie en wat kan ik er aan doen dit te verbeteren
- Hoe vaak voel ik dat anderen mijn bedoelingen niet begrijpen
- Hoe kan ik mijn intentie beter communiceren en ervoor zorgen dat ik beter begrepen word

## Competentie

Competentie wordt gezien als de combinatie van **kennis, ervaring en talent**. Daarnaast speelt je persoonlijke attitude t.o.v. het werk en de klantsituatie een grote rol bij het inzetten van je competentie.

De volgende vragen doen er toe om te toetsen in welke mate jij competentie van handelen weet uit te dragen:

- Welke kennis en vaardigheden heb ik, die me geloofwaardig maken en die vertrouwen wekken bij anderen
- Welke ervaring heb ik in het verder ontwikkelen van mijn capaciteiten die mijn zelfvertrouwen versterken
- Wat is de impact van de omgeving, technologie en globalisatie op mijn huidige capaciteiten
- Wat is mijn houding ten aanzien van mijn eigen ontwikkeling en de wijze waarop ik dat aanpak

## Resultaat

Resultaat neerzetten is het gevolg van **verantwoordelijkheid nemen** (durven te nemen) en **volharden** tot het beloofde en verwachte resultaat er is. Daarbij geldt als innerlijke motivatie het **geloof** in het kunnen bereiken van een realistisch doel en het **doorzettingsvermogen** bij tegenslag.

De volgende vragen doen er toe om te toetsen in welke mate jij resultaat weet te bereiken en kun je dat uitdragen:

- Welke resultaten op welke gebieden kan ik neerzetten
- Helpen deze resultaten mijn geloofwaardigheid te vergroten
- Hoe goed ben ik in het definiëren van een gewenst resultaat
- Hoe goed kan ik een gewenst resultaat met volharding uitvoeren
- Hoe goed is mijn “track record”; hoe vaak heb ik resultaat geboekt op dit terrein
- Wie is bereid dat aan anderen te vertellen en waarom zou hij/zij dat willen doen

## OEFENING: PROFESSIONEEL GEDRAG<sup>6</sup>

Er zijn in de wereld veel adviseurs, projectmanagers en andere professionals. Uit onderzoek van David Maister (1993-1997) blijkt dat er slechts weinigen zijn die CONSISTENT professioneel gedrag vertonen in hun opdrachten. Professioneel gedrag wordt in onderstaande lijst door de ogen van de opdrachtgever benoemd. Ga na welke van deze punten JIJ als professional CONSISTENT (dus vrijwel altijd en niet bij toeval) in jouw gedrag voor de klant / opdrachtgever hanteert (ook bijvoorbeeld als projectleider / auditor / controller / HT adviseur).



*(Onderstaande formulering zijn vanuit de opdrachtgever weergegeven. Daar waar adviseur staat kan ook professional of projectmanager worden gelezen)*

### Score

1. De adviseur of projectmanager maakt mij duidelijk dat hij/zij de essentie van mijn situatie (niet alleen het technische probleem) begrijpt evenals de speciale situatie van mijn afdeling / bedrijf.
2. De adviseur luistert nauwgezet naar wat ik wil en wat ik nodig heb en vervangt niet mijn oordeel door dat van hemzelf.
3. De adviseur geeft tevoren duidelijk uitleg over wat hij/zij gaat doen en waarom.
4. De adviseur laat altijd tevoren weten wat er wanneer gaat gebeuren en wie daarbij betrokken worden.
5. De adviseur geeft mij dusdanig inzicht dat ik zelf tot de conclusies kan komen die nodig zijn voor verbeteracties. Hij/zij reikt mij de nodige achtergrondinformatie aan en maakt een heldere analyse.
6. De adviseur biedt mij goede onderbouwing van oplossingsrichtingen voorzien van alternatieven waaruit ik een gefundeerde beslissing kan afleiden.
7. De adviseur houdt mij goed op de hoogte van voortgang en eventuele afwijkingen hierin.
8. Als de scope van de opdracht verandert krijg ik dat tijdig te horen en vraagt de adviseur mij eerst hierover een expliciet besluit te nemen.
9. De adviseur heeft oog voor de persoonlijke omstandigheden van mij als haar/zijn opdrachtgever en laat dit merken.
10. De adviseur documenteert zijn werkzaamheden nauwgezet, waardoor ik altijd juist geïnformeerd ben en het proces kan volgen.
11. De adviseur voorkomt waar mogelijk hinderlijk en verwarrend vakjargon.
12. De adviseur is beschikbaar op die momenten waarop dat voor mij nodig is.
13. Op belangrijke momenten / gebeurtenissen in het adviesproces word ik altijd tijdig betrokken, zodat ik als opdrachtgever duidelijk in mijn organisatirol kan blijven acteren.
14. De adviseur geeft mij het gevoel dat ik begrepen word en dat hij mij echt helpt om mijn probleem zodanig op te lossen dat mijn organisatie en ikzelf daar beter van worden.
15. De adviseur is ook behulpzaam in die situaties die niet exact binnen de opdracht vallen, maar waarvoor hij/zij wel toegevoegde waarde biedt of ziet.

Score voor je zelf alle uitspraken: A. Doe ik altijd / B. Doe ik regelmatig / C. Vergeet ik vaak te doen

Noteer punten waar je je zelf op wilt aanscherpen.

---

<sup>6</sup> Gebaseerd op: De Vertrouwde Adviseur, Maister, Green en Galford, Academic Service, 2001



## PERSONAL BRANDING.

### DENK ALS EEN PROFESSIONAL AAN JE TOEKOMST!

Succesvolle professionals willen succesvol blijven in hun huidige organisatie en benutten de periode die ze werken in een succesvol team door ook te werken aan hun eigen MERK IK.



#### **Personal branding is...<sup>7</sup>**

- Het proces waarin een professional zichtbaar maakt waarin hij uniek en onderscheidend is in zijn of haar markt.
- Dit onderscheidend vermogen is niet afgedwongen, niet een vooropgezet plan, niet een gekunsteld of oppervlakkig proces aan de buitenkant van het professional-zijn, maar het resultaat van gedreven met je vak bezig zijn en ontdekken waar je in relatie met klanten echt goed in bent en je jezelf onderscheidt van collega-professionals.
- De kunst is dat wat je succesvol maakt te benoemen en het unieke daarvan zichtbaar te maken en uit te dragen naar collega's en (potentiele) klanten.
- Een personal brand opbouwen vraagt om authenticiteit, het maken van keuzes en om doorzettingsvermogen.

## JE BENT EEN PERSONAL BRAND ALS ANDEREN DAT VINDEN.

### **Bij een personal brand valt alles op zijn plek.**

Op deze manier geformuleerd is personal branding een krachtige motor in de ontwikkeling van jou als professional. Want het levert je de volgende voordelen op, namelijk het ...

- richt jouw professionaliseringsinspanning;
- vergroot de herkenbaarheid van je profiel als dienstverlener;
- leidt tot aantrekkingskracht in de markt.

Wanneer is *personal branding* voor professionals betekenisvol? De vijf condities voor succes worden hieronder op een rijtje gezet.

**1. Liefde voor je vak.** Het vak is en blijft de basis voor de beroepsuitoefening. Bij professionals draait het om het enthousiasme voor het oplossen van vraagstukken bij klanten en gedrevenheid om daarbij vakinhoudelijke expertise toe te passen. Dit is de basis voor elke personal brand. Je bent ergens heel sterk in, je ontwikkelt dat tot grote hoogte en je raakt erom bekend.

**2. Niet verkoop gedreven.** Personal branding is niet een nieuwe en snelle manier om jezelf te verkopen. Het zijn de inhoudelijk-professionele activiteiten die leiden tot de opbouw van een merknaam. En op die naam komen mensen af die geïnteresseerd zijn in wat jij te bieden hebt of die met jou samen willen werken.

---

<sup>7</sup> Personal Branding, F. Kwakman, HCG, 2008

**3. Herkenbaar zijn.** Personal branding heeft niets te maken goeroe willen worden. Je hebt je personal brand al in je. Je dit realiseren en er meer stuur op zetten leidt tot herkenning bij anderen. Het wordt 'je handelsmerk'.

**4. Zelfsturend ontwikkelen.** Dit betekent onder ander dat je moet leren vasthouden aan je eigen leerroute. Natuurlijk kun je via de gewone stroom van opdrachten, je dagelijkse activiteiten samen met leveranciers, partners of collega's veel leren. Door hier bewuster aandacht voor te hebben, kun je meer een eigen koers uitzetten.

**5. Marktoriëntatie.** Een 'personal brand' verandert uiteraard een beetje met de tijd. Het ontwikkelt mee met de vraag in de markt en met de ontwikkelingen in je vakgebied.

### Is personal branding alleen voor senior professionals?

Nee, want personal branding is voor elke professional. Elke professional doet er namelijk goed aan te laten zien waarin hij of zij uniek en onderscheidend is. Natuurlijk is zo iets eenvoudiger wanneer je al wat jaren meeloopt, ervaring hebt en weet wat je wilt. Vandaar dat veel uitingsvormen van personal branding, zoals publiceren en doceren, op de profielschets van senior professionals staan. Maar dat neemt niet weg dat je als junior professional niet een start kan maken met je eigen profilering. Sterker nog: voor een junior is het ook intern van belang. Dat zorgt ervoor dat je in beeld bent bij nieuwe opdrachten en dat je betrokken wordt bij activiteiten die jouw persoonlijke ontwikkeling stimuleren. Je kunt op verschillende manieren een personal brand zijn:

- Binnen jouw bureau of huidige organisatie
- Bij jouw klanten
- Op regionale schaal
- In een branche
- Met Landelijke bekendheid.

Personal branding betekent dat je voor jezelf en je omgeving duidelijk maakt waar je ambities liggen en welke stappen je wil zetten om die waar te maken. Het bereik en de ambitie hierbij kunnen natuurlijk verschillen. En natuurlijk zal niet elke professional landelijke of zelfs internationale bekendheid krijgen.

## VIJF STAPPEN OP WEG NAAR EEN PERSONAL BRAND.

De ontwikkeling van een personal brand staat of valt met het maken van keuzes. Anders gezegd: de



essentie van personal branding is dat je ergens voor kiest om ook ergens voor te kunnen staan en om daarin vervolgens te kunnen excelleren. Doordat jij als professional kiest, maak je dat een ander voor jou kan kiezen.

Kiezen kan echter pas als je voor jezelf eerst een aantal vragen hebt beantwoord. Aansluitend bij de omschrijving van 'personal branding' aan het begin van dit hoofdstuk, gaan die vragen over: wat wil je, wat kan je en wat mogelijk is. Hieruit ontstaat het beeld van jouw personal brand dat je vervolgens steeds verder uitbouwt. Bij elkaar zijn er vijf stappen om jouw personal brand te ontwikkelen. Deze stappen worden in de hoofdstukken hierna uitgewerkt. Hierna zijn de stappen samengevat.



