

Werken Voor Werk:

Persoonlijke branding in een onzekere wereld



door Phil Jones



Inhoud

Introductie

1. Onzekerheid als kans
2. De werknemerbelofte
3. Vrije tijd als werk
4. Conclusie

Gepubliceerd in 2019 door:

© Autonomy
Autonomy Research Ltd
Cranbourne
Pilcot Road
Crookham Village
Hampshire
GU51 5RU

Ontwerp door Jack Haslehurst

Nederlandse vertaling door Trudy Boéré, Ontwikkelbrigade

Introductie

Persoonlijke branding als concept

De meeste aandacht voor persoonlijke branding ging tot op heden uit naar de theoretische gevolgen van het hanteren van die term. Eén invalshoek was dat je, om van een werknemer een merk (brand) te maken, je hem eerst als bedrijf moet modelleren.¹ Anderen keken vooral naar de reacties van werknemers op de discussie over persoonlijke branding, en welke inzichten dit gaf in hoe werknemers met onzekerheid op de arbeidsmarkt omgaan.² Maar er is tot nu toe nog weinig aandacht geweest voor de inhoudelijke argumenten zelf. Dit rapport analyseert de argumentatie voor persoonlijke branding zoals die voorkomt in management- en zelfhulpstukken over persoonlijke branding en in online advies uit artikelen van de Guardian en de Huffington Post.

Vroege persoonlijke branding literatuur richtte zich tot de witteboordwerker. En hoewel in de meeste aandacht nog steeds uitgaat naar witteboordenwerkers, richten nieuwere teksten zich ook op een meer algemene ‘werknemer’; persoonlijke branding wordt steeds meer een kenmerk van onze huidige werkcultuur. Hoofddargument uit de literatuur is. De essentie van de literatuur is dat iedere werknemer een eigen merk kan en moet hebben. Maar hoewel de term branding overal opduikt, is er nog steeds weinig overeenstemming over wat het betekent. Wij zien persoonlijke branding als een nieuw woord voor het oude fenomeen inzetbaarheid.

Het concept van inzetbaarheid duikt in onze geschiedenis op tijdens perioden van hoge werkloosheid. Dat gebeurt voor het eerst in het begin van de twintigste eeuw, wanneer het wordt gebruikt om onderscheid te maken tussen zij die wel en zij die niet willen en kunnen werken.³

Dit tweedelingsmodel van arbeidsgeschiktheid verdween grotendeels uit het publieke debat en beleid omdat het wel een erg simplistische en zwart-witte definitie van de arbeidsmarkt gaf. Maar je vindt nog sporen van deze opvatting terug in de recente belangstelling voor ‘initiatiefnemende inzetbaarheid’⁴. Deze versie van het concept ontstaat in de jaren tachtig, wanneer bedrijven en overheden, die zeggen dat ze niet langer zekere, levenslange banen kunnen garanderen, in plaats daarvan hun beleidsinitiatieven gaan richten op verbetering van de vaardigheden en het trainen van werknemers, zodat die zich beter kunnen aanpassen aan de nieuwe flexibele arbeidsmarkt. Naast dit initiatief, dat vooral vanuit bedrijven voortkwam, introduceerden ook overheden, zoals de Labour Party in de vroege jaren 2000, het instrument inzetbaarheid in het kader van werkgelegenheidsbeleid. Zo werd deelname aan workshops over inzetbaarheid bijvoorbeeld een voorwaarde voor een werkloosheidsuitkering.

Naast beleid gaat inzetbaarheid ook over het verborgen schaduwwerk dat dagelijks in de economie voorkomt.⁵ Hieronder valt bijvoorbeeld het werken-voor-werk dat iemand doet die buiten kantooruren aan een CV werkt, een LinkedInprofiel updatet of netwerkt.⁶ In dit rapport

¹ Zie Gershon, I. (2017). *Down and Out in the New Economy*.

² Zie Christin, A, & Vallas, S. (2017) ‘Work and Identity in an Era of Precarious Employment: How Workers Respond to Personal Branding Discourse’.

³ Zie Gazier, B. (1998a) Observations and recommendations, in: B. Gazier (Ed.) *Employability – Concepts and Policies*. Zie ook Gazier, B. (1998b) *Employability – definitions and trends*, in: B Gazier (Ed.) *Employability: Concepts and Policies*. Zie ook Gazier, B. (2001) *Employability: the complexity of a policy notion*, in: P. Weinert, M. Baulkens, P. Bollerto et al. (Eds.) *Employability: From theory to practise*.

⁴ Zie Lindsay, C & McQuaid, R (2005) ‘The Concept of Employability’.

⁵ Illich, I. (1980). *Shadow Work*.

⁶ Standing, (2011). *The Precariat: the new dangerous class*.

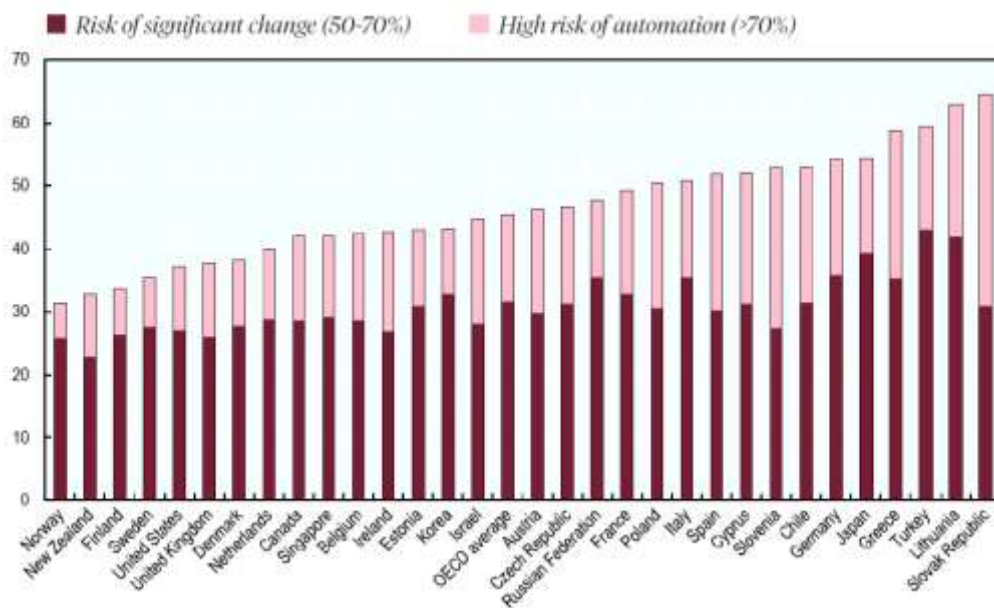
beargumenteren we dat persoonlijke branding tot een prominente cultuur van werken-voor-werk leidt, waarin werk-buiten-werktijd inbreuk maakt op de vrije tijd van werknemers.

Persoonlijke branding en trends op de arbeidsmarkt

Zoals het begrip werken-voor-werk suggereert, legt inzetbaarheid het leeuwendeel van de verantwoordelijkheid voor het vinden van werk bij de werknemer zelf. Aan de ene kant kun je persoonlijke branding – en inzetbaarheid in het algemeen – zien als een cultureel antwoord op een aantal veranderingen die ervoor zorgen dat de arbeidsmarkt steeds onzekerder wordt – veranderingen die je onder de noemer ‘werkcrisis’ kunt scharen. Aan de andere kant loopt het steeds meer zelf verantwoordelijk maken van de werknemer voor het vinden van winstgevend werk uit de pas bij genoemde veranderingen, die het vinden van werk steeds moeilijker maken. Het gaat daarbij om:

1. Automatisering

De overdracht van taken van werknemers naar machines was altijd al een kenmerk van industriële samenlevingen, maar recente ontwikkelingen op het gebied van machineleren en andere vormen van AI maken een overdracht van werk van werknemer naar machine mogelijk die zijn weerga niet kent. Voorspellingen over het potentieel en de actualiteit van werkbesparende technologie verschillen enorm. Maar zelfs in de meest bescheiden voorspellingen schat men in dat een significante hoeveelheid banen in de OECD-landen hoe dan ook flink veranderd, geherstructureerd of op de één of andere manier vervangen zullen worden (zie afbeelding 1)⁷.

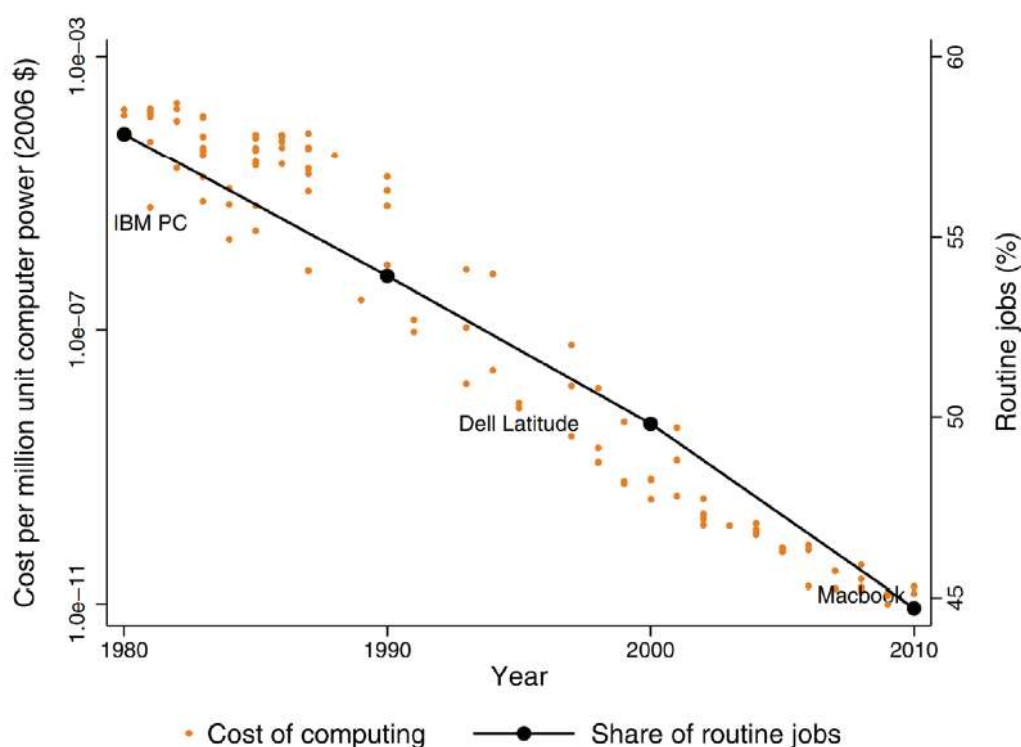


Afbeelding 1: Internationale variatie in de automatiseerbaarheid van banen, % banen dat risico loopt naar mate van risico. Bron: OECD 2018

⁷ Frey C en Osborne M (2013) 'The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation'. Te vinden op: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf. Zie ook PwC (2018) Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation, PwC: London. Te vinden op: <https://www.pwc.co.uk/economic-services/assets/international-impact-of-automation-feb-2018.pdf>. Zie ook OECD (2018) 'Automation, skills use and training'. Te vinden op: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/2e2f4eea-enpdf?expires=1532003387&id=id&accname=guest&checksum=EA29137A856DE3A0966D0C62E9504D67>

2. Baanpolarisatie

Commentatoren als David Autor zien de verdere ‘uitholling’ of polarisatie van de banenmarkt – waar ‘witteboordenbanen’, dus modaal inkomenbanen, geleidelijk verdwijnen – als belangrijkste gevolg van de nieuwe golf van automatisering.⁸ Banen op modaal inkomensniveau zijn vaak routineus, en lopen daarom meer kans om te worden geautomatiseerd (zie afbeelding 2).⁹ Daarnaast zet de trend zich voort waarin er zowel banen worden gecreëerd die goedkoper zijn met menselijke arbeid als banen die te geavanceerd zijn om te worden geautomatiseerd.¹⁰ Banen die sommige schrijvers als ‘rotbanen’ beschrijven –waarvoor je weinig vaardigheden nodig hebt, en die weinig inkomen en zekerheid opleveren – zijn over het algemeen nog steeds goedkoper als ze door mensen dan door machines worden uitgevoerd, en hoeven vanuit kostenbesparingsperspectief dan ook niet geautomatiseerd te worden. Deze rotbanen zullen floreren naast de fijne banen die nog steeds te geavanceerd zijn om weggeautomatiseerd te worden.¹¹



Afbeelding 2: Computers en de afname van routineuze banen in de VS, 1980-2010. Bron: Frey, Berger & Chen (2018)

Aantekeningen: Deze afbeelding laat de snelle afname van berekenkosten zien van verschillende computermodellen gelanceerd tussen 1980 en 2010 gebaseerd op (geactualiseerde) data van Nordhaus (2007), samengesteld door Frey, Berger & Chen. Ook laat deze het dalende aandeel van Amerikaanse werkgelegenheid in routinebanen zien in dezelfde periode, gebaseerd op berekeningen

⁸ Autor, David B., (2015) 'Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation'.

⁹ Goos, M. and Manning, M., (2007) 'Lousy and Lovely Jobs: The Rising Polarization of Work in Britain'.

¹⁰ Autor, David B., (2015).

¹¹ Goos, M. and Manning, M., (2007).

uit openbare censusdata uit 1980-2010, verkregen via de Integrated Public Use Microdata Series (IPUMS) (Ruggles et al., 2017) en de definitie van routinebanen in Jaimovich en Siu (2012).

3. De opkomst van precair werk

Precair werk komt steeds vaker voor op de arbeidsmarkt in het Verenigd Koninkrijk. Een precare baan bestaat soms uit een onbepaald aantal werkuren per week (zoals een nulurencontract) of uit een tijdelijk contract (minder dan zes maanden). Precair werk is in opkomst: in het jaar 2000 hadden slechts 225.000 werknemers een nulurencontract; in 2017 hadden al bijna een miljoen werknemers een dergelijk contract zonder regulier of stabiel inkomen.¹²

Dergelijke contracten zijn niet alleen onzeker qua inkomen maar ook qua tijd. Een onderzoek door de Living Wage Foundation liet zien dat er 1,3 miljoen mensen zijn die een regulier inkomen, maar onvoorspelbare werktijden hebben, wat plannen rond andere verplichtingen en rondkomen moeilijker maakt.¹³

Uit recent onderzoek van de Universiteit van Hertfortshire en de TUC blijkt dat het aantal mensen dat minstens eens per week voor online platformen werkt tussen 2016 en 2019 wekelijks verdubbelde (van 4,7% van de volwassen bevolking tot 9,6%). Het overgrote deel van deze mensen deed dit werk om hun inkomen uit andere banen mee aan te vullen (TUC, 2019).¹⁴

Terwijl deze processen de arbeidsmarkt steeds onzekerder maken, is het waarschijnlijk dat persoonlijke branding steeds onontkoombaar wordt. Dat komt in elk geval deels omdat automatisering en polarisatie waarschijnlijk het grootste effect hebben op het werk van witteboordenwerkers – de grootste doelgroep van persoonlijke branding. Daar komt nog bij dat tijdelijk en flexibel werk tot veel veranderingen in baan en rol leiden – onzekerheden waarvan persoonlijke branding ‘kansen’ voor de werknemer zegt te creëren (een aspect van managementliteratuur over persoonlijke branding dat ik in het volgende onderdeel, ‘Onzekerheid als kans’ behandel).

Hoofdpijnen uit dit rapport

De analyse uit dit rapport laat in de eerste plaats zien hoe de hedendaagse managementwetenschap werknemers adviseert dat jezelf als merk inzetten de meest effectieve manier is om je inzetbaarheid te maximaliseren.

Het rapport maakt daarvoor gebruik van de methodologische claim van Boltanski en Chiapello dat dergelijke literatuur een significant effect heeft op de oriëntatie op hedendaags werk. De literatuur legt managers immers uit hoe ze bedrijven moeten runnen en werknemers moeten organiseren. In dit rapport breiden we deze methodologie uit met een steekproef van 17 zelfhulp- en managementteksten over persoonlijke branding. Aan de hand hiervan onderzochten we hoe dergelijke literatuur de werknemer leert om zichzelf te managen.¹⁵

¹² ONS (2018) ‘Contracts that do not guarantee a minimum number of hours: April 2018’. Raadpleegbaar op: <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/earningsandworkinghours/articles/contractsthatdonotguaranteeaminimumnumberofhours/april2018>

¹³ Living Wage Foundation (2018) ‘Living Hours: Providing security of hours alongside a real living wage’. Raadpleegbaar op: <https://www.livingwage.org.uk/sites/default/files/Living%20Hours%20Final%20Report%20110619.pdf>

¹⁴ TUC (2019) ‘Platform Work in the UK 2016-2019’. Raadpleegbaar op: <https://www.feps-europe.eu/attachments/publications/platform%20work%20in%20the%20uk%202016-2019%20v3-converted.pdf>

¹⁵ Boltanski, L & Chiapello, E (1999), *The New Spirit of Capitalism*.

De literatuur laat verder de verschillende manieren zien waarop inzetbaarheid tot centraal onderdeel van de hedendaagse vormen van zelfmanagement is geworden. Wij stellen dat inzetbaarheid dan ook niet langer alleen een doel van overheidsbeleid is, maar ook een cultuur die werk integreert in alle onderdelen van ons leven. Bij inzetbaarheid denken we meestal aan:

1. De kwaliteiten, vaardigheden, training en ervaring die een werknemer helpen werk te krijgen en te behouden en de algemene manieren waarop we deze kwaliteiten communiceren – via een CV of een profiel op LinkedIn.
2. Overheidswerkgelegenheidsprogramma's zoals 'Back to Work' en 'The Work Programme'.

Naast deze beperkte definitie identificeert het onderzoek naar management- en zelfhulpliteratuur over persoonlijke branding drie algemene trends op het gebied van inzetbaarheid:

1. Door het begrip persoonlijke branding te gebruiken verschuift het overgrote deel van de verantwoordelijkheid voor het vinden van werk naar het individu; onzekere werkomstandigheden worden beschouwd als een kans om het potentieel van een competitieve arbeidsmarkt te benutten.
2. Om op deze markt uit te blinken is het noodzakelijk dat de werknemer een unieke en consistente inzetbaarheidspropositie opstelt – zijn of haar belofte.
3. Het waarmaken van deze belofte betekent een groeiende toename van werk in vrije tijd.

1. Onzekerheid als kans

In het vorige onderdeel lieten we een aantal onzekerheden van de huidige arbeidsmarkt zien die het beste te omschrijven zijn als de 'werkcrisis'. Alle management- en zelfhulpliteratuur over persoonlijke branding is het erover eens dat deze groeiende onzekerheden niet alleen onvermijdelijk zijn, maar ook als kansen voor de werknemer gezien moeten worden. De literatuur identificeert de volgende drie belangrijke kenmerken van flexibele arbeidsmarkten die kansen voor de werknemer zouden bieden:

1. Het verlies van een stabiele werknemerrol
2. Tijdelijke arbeidscontracten
3. Regelmatige en aanhoudende werkloosheid

Verlies van een stabiele rol

Het idee dat een nieuw flexibel werkregime onvermijdelijk is en dat de werknemer dit daarom gewoon moet accepteren, vinden we in de eerste publicatie die de term 'persoonlijke branding' gebruikt: 'The Brand Called You' van Tom Peters (1997) voor Fast Company:

Begin nu: vanaf nu ga je anders over jezelf denken! Je bent geen "werknemer" van General Motors, je bent geen "stafmedewerker" van General Mills, je bent geen "arbeidskracht" van General Electric of "human resource" van General Dynamics (oeps, dat bestaat niet meer!). Vergeet de 'Generals'. Je hoort niet je hele leven bij een bedrijf en je hebt geen hoofdrelatie met welke specifieke functie dan ook. Je wordt niet gedefinieerd door je functietitel en niet begrensd door je functiebeschrijving. Vanaf vandaag ben je een merk.¹⁶

¹⁶ Peters, T. (1997) 'The Brand Called You'.

En daarom, vertelt Peters: 'Je belangrijkste kans is om 'eigen baas' te worden in een economie van 'eigen bazen'. Het einde van een stabiele werkplek, een veilige rol en lange termijn werkgelegenheid is dus een 'kans' om je 'eigen baas' te worden. Peters benadrukt de mogelijke opbrengsten voor werknemers en negeert tegelijkertijd de bijbehorende instabiliteit en onzekerheden waarmee de werknemer in een flexibele arbeidsmarkt te maken krijgt.

Tijdelijke arbeidscontracten

Deze neiging om onzekerheid op te hemelen is ook te vinden in 'Me 2.0: Build a Powerful Brand to Achieve Career Success' van Dan Schawbel (2009). Dit boek spreekt de lezer als volgt toe:

*Denk niet dat het Merk U slechts beperkt is tot een enkele bedrijfsomgeving. Zelfs als je huidige functiebeschrijving en titel je in het nauw drijven, zowel letterlijk als praktisch, kun je – en moet je – opvallen als een individu met een unieke set talenten en verkoopbare vaardigheden. Vergeet niet dat geen enkel arbeidscontract een leven lang duurt. En dat geeft je de beweegruimte en vrijheid om je carrière en koers vorm te geven zoals jij dat wilt en passend vindt.*¹⁷

Het verlies van een vast arbeidscontract wordt hergedefinieerd als de winst van een werknemer die niet langer beperkt wordt door de monotone stabiliteit van een enkele baan of werkomgeving. Het bijbehorende gebrek aan een stabiel loopbaantraject is een kans op 'mobiliteit' en 'vrijheid', een kans voor zelfbeschikking. Toegang tot deze nieuwe mogelijkheden vereist een flexibele houding die uitgaat van het idee dat alle banen en projecten tijdelijk zijn.

Regelmatige en aanhoudende werkloosheid

Persoonlijke branding literatuur heeft de neiging om baanverlies en werkloosheid weer te geven als een kans voor de werknemer om nieuw werk te vinden. In 'Brand You: Turn Your Unique Talents into a Winning Formula' vertellen John Purkiss en David Royston Lee (2012) de lezer het volgende:

*(J)e zult waarschijnlijk vaker van baan veranderen dan je ouders. Je kunt beter werken aan je reputatie dan je zorgen maken over hiërarchieën en interne politiek. Als iemand je ontslaat neemt iemand anders je aan. Het is belangrijker om inzetbaar te zijn dan om een baan te hebben.*¹⁸

De schrijvers beschouwen precair werk minder als een probleem voor 'ouders' dan voor de jongere generatie die net de arbeidsmarkt betreedt. Persoonlijke branding is dan ook bij uitstek een activiteit voor wie nieuw op de arbeidsmarkt is en niet langer stabiele en voortdurende werkgelegenheid kan verwachten.¹⁹ Je kunt perioden van werkloosheid verwachten, en daarom moet je om de effecten van die instabiliteit en onzekerheid te verzachten aan je inzetbaarheid werken. Als werknemer op de huidige arbeidsmarkt moet je er rekening mee houden dat je regelmatig van baan verandert en je baan verliest, maar door aan je eigen inzetbaarheid te werken door een succesvol eigen merk te 'kweken' maakt elk verlies uiteindelijk tot een winst. Het idee dat het 'belangrijker is om inzetbaar dan aan het werk te zijn' suggereert dat de middelen belangrijker zijn dan het doel, oftewel: een inkomen. Door het basisuitgangspunt van werkgelegenheid te negeren – dat mensen een inkomen nodig hebben om te overleven – negeren de auteurs de fundamentele materiële behoeften van de werknemer.

¹⁷ Zie Schawbel, D. (2009) Me 2.0: Build a powerful brand to achieve career success. p2.

¹⁸ Zie Purkiss, J & Royston Lee, D. (2012) Brand You: Turn your unique talents into a winning formula. p2.

¹⁹ Zie ook Montoya, P & Vandehey, T (2008): The Brand Called You: Make your business stand out in a crowded marketplace. Zie ook Peters, T. (1999) The Brand You 50 (Reinventing Work).

2. De werknemerbelofte

Uit de persoonlijke brandingteksten komt een beeld naar voren van een versnipperd arbeidsleven van onregelmatig en tijdelijk werk. De teksten blijven erop hameren dat een eigen merk een centrale rol speelt in het samensmeden van de verschillende vroegere en huidige banen van de werknemer. De sleutel hierbij is dat een eigen merk een consistente en authentieke belofte is. Deze belofte is een meer algemeen kenmerk van de inzetbaarheidscultuur: een cv belooft de toekomstige werkgever dat de kandidaat bereid en in staat is om de rol te vervullen; het dragen van de juiste kleding tijdens een sollicitatiegesprek belooft de werkgever dat de kandidaat de rol serieus neemt.²⁰

De adviezen over de werknemersbelofte in de verschillende teksten spreken elkaar en zichzelf tegen. Deze tegenstellingen komen mogelijk voort uit meer algemene problemen met de theorie en praktijk van inzetbaarheid. De literatuur vertelt ons bijvoorbeeld dat de werknemersbelofte tegelijkertijd het volgende omvat:

1. Verwachtingen stellen en eraan voldoen
2. Actueel blijven (aanpasbaar)
3. Authentiek zijn (consistent)

Verwachtingen stellen en eraan voldoen

‘The Brand Called You: Make Your Business Stand Out in a Crowded Market Place’ van Montoya & Vandehey (2008) begint als volgt:

[Een] persoonlijk merk is een belofte. Het vertelt potentiële werkgevers wat ze kunnen verwachten als ze met je omgaan. Het is een impliciet contract tussen een dienstverlener en een klant dat de klant doet geloven: “Elke keer als ik deze persoon zie ontvang ik een bepaalde kwaliteit van service en zorg” ... Een Persoonlijk merk wekt verwachtingen bij anderen over wat het ze oplevert als ze met je in zee gaan.²¹

Voor het managen van verwachtingen is het noodzakelijk dat de werknemerbelofte consistent blijft in de tijd. De belofte fungeert als een ongeschreven contract tussen de werknemer en de werkgever of ‘klant’. Het gaat erom het toekomstige gedrag van de werknemer voorspelbaar te maken zodat de werkgever een beeld heeft van wat hij krijgt.

Volgens Montoya en Vandehey helpt de belofte van een eigen merk niet alleen om een versnipperd en onsamenvattend werkleven te vertalen naar iets wat helder en verkoopbaar is, maar geeft het de werkgever daarmee tegelijkertijd ook een helder beeld van de staat van dienst en toekomstperspectieven van de werknemer. Hoewel dergelijke literatuur benadrukt dat persoonlijke branding goed is voor de werknemer, wordt inzetbaarheid vaker wél dan niet ingevuld vanuit het perspectief van de werkgever.

Actueel blijven

Overall in de literatuur wordt het belang van aanpassen van je merk benadrukt. Schawbel vertelt de lezer dat:

Zorgen dat je merk als actueel wordt gezien is ook belangrijk. Als een merk niet relevant meer lijkt en geen onderscheidende kwaliteiten meer heeft die het speciaal maken, lijdt de reputatie er onder. Mensen merken dat je achterloopt en zullen je merk vermijden. Je moet

²⁰ Phull, M. & Stronge, S. ‘Broken Promises’, aanstaande publicatie, Autonomy, 2019.

²¹ Montoya, P & Vandehey, T (2008) The Brand Called You: Make your business stand out in a crowded marketplace. p5.

*ervoor zorgen dat je merk actueel blijft, maar het moet in het tijdsverloop wel consistent blijven. Als je bijvoorbeeld een McDonalds inloopt is het product dat je koopt, of je nu in Japan of de VS bent, consistent, op kleine culturele verschillen na.*²²

Een succesvol merk is aanpasbaar aan maatschappelijke en culturele ontwikkelingen. De werknemer moet zijn merk aan zowel de geografische als historische context aanpassen. De verwachting is dat het merk van de werknemer, net als de flexibele arbeidsmarkt waar de persoonlijke branding literatuur een antwoord op is, uitstekend aanpasbaar is. Als dit al geen tegenstelling in de literatuur is, dan is het in elk geval een inconsistentie waar de werknemer mee te maken krijgt: hoe kan een persoonlijk merk tegelijkertijd consistent en flexibel zijn?

Purkiss en Royston Lee proberen deze vraag te beantwoorden aan de hand van de Tesco slogan 'Every little helps':

*Lange tijd betekende 'every little helps' de klant helpen om geld te besparen door lage prijzen. Toen maakten al meer mensen zich druk over verkwistende verpakkingen en de noodzaak om te recyclen. Tesco reageerde daarop door dezelfde slogan in een nieuwe serie advertenties te gebruiken. Deze toonden gewone mensen en beroemdheden die hun boodschappen droegen zonder plastic tassen.*²³

Het punt dat zij hier willen maken is dat het merk dat de slogan 'every little helps' belichaamde een consistente belofte aan de klant blijft, terwijl de betekenis ervan door historische en culturele ontwikkelingen verandert. De schrijvers laten niet zien hoe je dit voorbeeld op een werknemer kunt toepassen en ook niet hoe een complete persoon zich als slogan kan gedragen. En dit vraagstuk ontbreekt niet alleen in het boek van Purkiss en Royston Lee, maar wordt vrijwel nergens in de literatuur onderzocht.²⁴

Authenticiteit

De werknemer mag geen vals zelfbeeld creëren; in plaats daarvan moet zijn belofte authentiek zijn. Schawbel vertelt de lezer dat:

*Zij die doen alsof ze iemand zijn die ze niet zijn, lopen het risico ontmaskerd te worden. Net zoals goede romantische relaties zijn gebaseerd op echtheid, openheid en de bereidheid om eerlijk te zijn vanaf het begin, zijn zakelijke relaties afhankelijk van authenticiteit. Authenticiteit laat precies zien wie je bent en wat je kunt leveren. Als je je bijvoorbeeld als freelanceschrijver neerzet, moet je dat met een portfolio met solide schrijvoorbeelden kunnen onderbouwen.*²⁵

Naast het voldoen aan verwachtingen en het meegaan met de tijd moet de werknemerbelofte authentiek zijn. Beloftes doen die de werknemer niet waar kan maken leidt tot mislukking. In plaats daarvan moet de werknemer eerlijk en zichzelf zijn. Dit roept opnieuw roept de vraag op: hoe kan de werknemer tegelijkertijd zijn authentieke zelf zijn én meeveranderen met de tijd?

²² Zie Schawbel, D. (2009), p8.

²³ Zie Purkiss, J & Royston Lee, D. (2012)

²⁴ Zie Blumenthal, I & Wilson, J. (2008) Managing Brand You: 7 Steps to creating your most successful self. Zie ook Broad, J. (2016) The New Brand You: Your New Image Makes the Sale for You. Zie ook McNalley, D & Speak, K (2011) Be Your Own Brand: A Breakthrough Formula for Standing Out from the Crowd. Zie ook Montoya, P & Vandehey, T (2008).

²⁵ Zie Schawbel, D. (2009), p5.

De literatuur suggereert dat inzetbaarheid afhangt van een laagje authenticiteit, maar eist eigenlijk dat de werknemer zich gedraagt naar wat de status quo dicteert. Zo beschrijft de literatuur een persoonlijk merk als bewerkte vorm van authenticiteit die gelijk staat aan de vaardigheden en capaciteiten van de werknemer.

In 'Career Distinction: Stand Out by Building Your Brand', zoeken William Arruda and Kirsten Dixon naar een manier om de lezer te laten zien hoe je authenticiteit kunt verbinden met aanpasbaarheid:

In de nieuwe wereld van werk is de enige constante verandering. Je kunt dus niet stilstaan als alles om je heen zich ontwikkelt. Maar je merk aanscherpen betekent niet dat je je authenticiteit verliest. Sterker nog, het suggereert juist het tegenovergestelde. Naarmate je merk zich ontwikkelt, wordt het een steeds betere weergave van wie je bent. Hoe je merk ook verandert, je overkoepelende visie en lange termijndoelen blijven constant. Je merk ontwikkelen betekent dat je nieuwe manieren bedenkt om je persoonlijke merkbelofte waar te maken.²⁶

En weer slaagt de literatuur er niet in om werknemers uit te leggen hoe je balanceert op de golven van een flexibele arbeidsmarkt en tegelijkertijd je authenticiteit in stand houdt. Vreemd genoeg suggereert de tekst dat de werknemer merkbelofte authentieker wordt naarmate die meer wordt aangepast aan historische en culturele ontwikkelingen. Door werknemers te adviseren om hun authentieke zelf als uitermate flexibel te beschouwen, rekent dergelijke literatuur persoonlijkheid en houding zo dus tot aanpasbare onderdelen van een flexibel personeelsbestand.²⁷ De eisen van een flexibele arbeidsmarkt grijpen op deze manier op veel meer aspecten van het leven van de werknemer dan alleen dan de werkplek in.

3. Vrije tijd als arbeid

In het vorige onderdeel lieten we zien dat persoonlijke branding literatuur aangeeft dat de arbeidsmarkt nu eist dat de hele 'authentieke' persoon zich aanpast. Daaruit trekken we de conclusie dat het in stand houden van een authentieke merkbelofte tot steeds meer werk in de vrije tijd leidt. Volgens Harry Beckwith en Christine Clifford in 'You Inc: The Art of Selling Yourself', wordt je hele 'zijn' vermerkt.

Ja, je verkoopt je vaardigheden in dit leven. Je verkoopt wat je weet en wat je kan. Als je door je vaardigheden te gebruiken genoeg mensen kunt helpen, krijg je zekerheid en kun je rijk worden. Afgezien daarvan is het belangrijkste wat je verkoopt letterlijk jezelf, je 'zijn'. Mensen 'kopen' optimisten omdat ze genieten van hun gezelschap. Ze 'kopen' mensen met integriteit omdat mensen die integer zijn doen wat ze zeggen. Op mensen met integriteit kun je vertrouwen, net als op Maytag wasmachines.²⁸

Dit citaat is een voorbeeld van hoe managementliteratuur werknemers adviseert om persoonlijke branding in hun leven in te bouwen. De integratie van inzetbaarheid in iemands 'hele wezen' gebeurt via een aantal activiteiten die plaatsvinden buiten het werk. De literatuur noemt drie kernactiviteiten die kansen bieden om jezelf als merk neer te zetten:

1. Sociale media activiteit als een vorm van werken

²⁶ Zie Arruda, W & Dixon, K. (2007) Career Distinction: stand out by building your brand. p191.

²⁷ Zie Carson, M (2016) Introduction to Personal Branding: ten steps toward a new professional you. Zie ook Kaputa, C (2012a) Breakthrough Branding: How smart entrepreneurs and intrepeneurs transform a small idea into a big brand.

²⁸ Beckwith, H & Clifford, C. (2007). You Inc: The Art of Selling Yourself. p7.

2. Een 'digitale voetafdruk' opbouwen
3. Netwerken tijdens conferenties, sociale gelegenheden en feesten

Managementteksten over persoonlijke branding leggen de lezer uit dat in deze tijd van alomtegenwoordige sociale media ieder van ons een merk heeft, zelfs als we ons daar niet bewust van zijn. Door onze afbeeldingen, berichten, video's en contacten hebben we allemaal een merk toebedeeld gekregen dat we moeten definiëren en verzorgen. Je inzetbaarheid vergroten bestaat tegenwoordig ook uit het slimme gebruik van sociale media zoals Twitter, Facebook en LinkedIn. Zo geeft een artikel in de HuffPost aan:

*Vaak ben je niet bezig met het ontwikkelen van je persoonlijke merk, maar bestaat het toch. De digitale voetafdruk is een heel belangrijke bijdrage aan een persoonlijk merk. Je digitale voetafdruk is wat je online doet. Als jij of iemand anders online iets over je zegt, wordt dat onderdeel van je digitale voetafdruk. Uit een onderzoek blijkt dat kinderen onder de twee al een digitale voetafdruk hebben. In onze steeds digitaler wordende wereld is de vraag niet langer óf je een persoonlijk merk moet hebben, maar of je eraan werkt om er iets van betekenis mee te bouwen.*²⁹

Het artikel suggereert dat in 'de digitale wereld van vandaag de dag' de werknemerskeuze niet is of je wel of niet een eigen merk wilt, maar wat voor merk je wil zijn. Je digitale voetafdruk fungeert als een soort ongecensureerd merk dat je met behulp van commentaren of berichten tot iets wat je kunt verkopen moet ontwikkelen. Belangrijk daarbij is dat je dat elke keer als je online bent doet, en niet alleen tijdens werkuren. Samengevat adviseert het artikel werknemers dus om hun vrije tijd te gebruiken als een middel om je eigen inzetbaarheid mee te vergroten.

Een artikel in de Guardian, 'Building your brand: how to project a powerful personal image', adviseert de werknemer iets soortgelijks:

*Je merk ontwikkelen gaat net zo goed over wat je niet zegt als over wat je doet. Je bent het aan jezelf verplicht om je reputatie te bewaken – de reputatie die mogelijke lezers, werkgevers, klanten of fans te zien krijgen... Het beste filter is echter om alleen berichten te plaatsen die goed zijn voor je huidige of toekomstige carrière, of het nu updates zijn over je meest recente werk, nieuw materiaal of opinies over de sector waarin je werkt.*³⁰

Het artikel vertelt de werknemer dus expliciet om zijn vrije tijd te gebruiken om zijn reputatie te bewaken en vooruit te helpen om daarmee zijn inzetbaarheidskansen te vergroten. Zo wordt de inzetbaarheid van de werknemer een voortdurende onderhandeling, en kan slechter of beter worden door wat de werknemer besluit online te plaatsen. Persoonlijke branding en online activiteiten worden dus als synoniemen beschouwd. Beide artikelen schetsen een beeld van inzetbaarheid als onvermijdelijke en centrale eigenschap van het gebruik van sociale media. En het allerbelangrijkste: dit sociale mediagebruik vindt voornamelijk buiten werkuren plaats, wat van persoonlijke branding een vrijetijdsactiviteit maakt.

Naast het advies aan werknemers om in hun vrije tijd te werken aan hun sociale media aanwezigheid, moedigt de persoonlijke branding literatuur de werknemer ook aan om tijd te besteden aan netwerken.

Hoe breid je je invloedssfeer uit? Bedenk manieren om met je collega's om te gaan en netwerk met zoveel mogelijk invloedrijke personen in groepen, afdelingen en

²⁹ Hemani, M. (2017) 'What is Personal Branding? Why you should seriously consider investing in it'.

³⁰ Burke, C. (2014), 'Building your brand: how to project a powerful personal image'.

bedrijfshiërarchieën. Netwerken doe je in elke situatie waarin je contact hebt met vrienden, familie en zelfs met leraren. Door vrienden te worden met anderen, zullen ze sneller geneigd zijn om onderdeel van je sociale leven te worden, en daarmee je kansen te vergroten, mogelijk tot in hun eigen organisaties.³¹

Persoonlijke branding vervaagt de grenzen tussen persoonlijke en professionele relaties. Er is geen scheiding meer tussen de tijd die je doorbrengt met familie en vrienden en de tijd die je doorbrengt met zakelijke partners, collega's en klanten. Elke relatie is een middel om werk te vinden. De literatuur moedigt ons aan om de traditionele privésfeer van vrienden en gezin te verruilen voor de 'koude intimiteit' van het werk – intimiteit die onze carrière of werkgebaseerde vooruitzichten zou kunnen vergroten.³² De inzetbaarheidsliteratuur vraagt ons daarmee om onze relaties te beoordelen op hun potentieel om onze 'kansen' te behouden of vergroten.

In de literatuur duikt herhaaldelijk de term 'kansen' op als een manier om de waarde van een bepaalde activiteit of relatie te definiëren. Vrije tijd zou moeten worden besteed aan het focussen op activiteiten die onze kansen maximaliseren. Onderstaand kader, samengesteld uit de literatuur, geeft deze kansen weer:

- Gebruik sociale media: LinkedIn, Twitter and Facebook
- Bouw en onderhoud een persoonlijke website
- Begin en onderhoud een wekelijkse blog
- Begin met een online podcast
- Google je naam en optimaliseer de zoekresultaten regelmatig
- Gebruik en monitor forums en discussieplatforms
- Schrijf online artikelen
- Gebruik de website Medium
- Ga naar alle vereiste sociale evenementen zoals conferenties, etentjes en feesten.

4. Conclusie

We sluiten dit rapport af met de conclusie dat in tegenstelling tot wat de management- en zelfhulp literatuur stellen, persoonlijke branding en inzetbaarheid in het algemeen tot een vorm van werk zouden moeten worden gerekend. Je online aanwezigheid opbouwen, e-mails en berichten buiten kantooruren beantwoorden, maar ook netwerken op sociale evenementen, zijn het 'schaduwwerk' dat van individuen gevraagd wordt om een arbeidsmarkt te ondersteunen die steeds meer gericht is op een flexibel en aanpasbaar personeelsbestand. De meeste van deze activiteiten zijn onbetaald en nemen tijd in die eerder aan vrijetijdsactiviteiten besteed werd. De persoonlijke branding literatuur vertroebelt deze feiten door de inzetbaarheidsactiviteiten 'investeringen', 'kansen' en 'positieve verwachtingen' te noemen, wat het klimaat van onveilige en laagbetaalde banen versluiert wat de werknemer dwingt om in zijn vrije tijd aan zijn merk te werken. Als we deze activiteiten niet als onderdeel van de categorie werk zien, veroorzaken we een blinde vlek in ons begrip van overwerk en de relatie tussen overwerk en geestesziekten, gebrek aan vrije tijd en opwarming van de aarde.

³¹ Zie Schawbel, D. (2009) p11.

³² Zie Ilouz, E. (2007) Cold Intimacies: The Making of Emotional Capitalism

Inzetbaarheid en geestesziekten

Overwerk is momenteel de meest voorkomende reden voor werkgerelateerde ziekten, waarbij werkgerelateerde stress, angst en depressie verantwoordelijk zijn voor meer dan de helft van het jaarlijks ziekteverzuim.³³ Hoewel er nog geen onderzoek is dat het schaduwwerk van persoonlijke branding tijdens de vrije tijd in kaart brengt, suggereren we dat de last van inzetbaarheid een belangrijk onderdeel van het huidige overwerk uitmaakt. Een vervolgstudie die de links tussen inzetbaarheid, vrije tijd en slechte mentale gezondheid onderzoekt is dan ook nodig.

Een manier waarop we over persoonlijke branding en de mogelijk impact ervan op mentale gezondheid kunnen nadenken is te vinden in een studie van Kroll en Pokutta. Deze studie gebruikt kwalitatieve data om aan te tonen hoe de ideale dagindeling er in termen van optimaal welzijn uit zou zien (zie afbeelding 3).³⁴



Afbeelding 3: De 'Perfecte Dag'

Bron: Kroll en Pokutta (2013)

Slechts 36 minuten hiervan wordt besteed aan 'werken', en intieme relaties, socialiseren en ontspannen zijn de activiteiten die het meest bijdragen aan optimaal welzijn – vrijetijdsactiviteiten waarvan de persoonlijke branding literatuur ons aanmoedigt om ze als werk te behandelen. Zo adviseert persoonlijke branding literatuur ons bijvoorbeeld om 's avonds te netwerken in plaats van te socialiseren, en om tijd die je anders voor ontspannen zou gebruiken in te zetten om via sociale media je online aanwezigheid te ontwikkelen. Activiteiten die normaalgesproken vrijetijdsactiviteiten zijn worden werk, een activiteit die erg laag wordt ingeschat in termen van wat ons welzijn maximaliseert. Terwijl het onderzoek van Kroll en Pokutta aangeeft dat het goed voor ons algeheel welzijn zou zijn om aanzienlijk minder te werken dan we nu doen, vraagt de persoonlijke branding literatuur ons om juist nog meer van ons leven tot werk om te vormen.

In een aantal onderzoeken die kijken naar de impact van fatsoenlijke vrije tijd op werknemers, van paramedici tot leraren en zelfstandigen, ontdekten Sabine Sonnentag en haar collega's dat mensen

³³ Zie Health and Safety Executive, (2018), 'Work related stress, anxiety and depression statistics in Great Britain 2017'.

³⁴ Zie Kroll, C. & Pokutta, S. (2013), 'Just a perfect day? Developing a happiness optimised day schedule'.

die de kans krijgen om zich mentaal los te maken van hun werk minder kans lopen om negatieve invloeden en moeilijkheden in het werk te ervaren. Persoonlijke branding daarentegen vereist dat de werknemer zijn werk mee naar huis neemt, en vernietigt daarmee de afstand tussen werk en niet-werk waarvan Sonnentag ons laat zien dat die noodzakelijk is voor ons welzijn.³⁵

Inzetbaarheid en opwarming van de aarde

In diverse onderzoeken is de relatie tussen werk en de opwarming van de aarde onderzocht. Hieruit bleek dat afname van het aantal werkuren een significant effect heeft op verlaging van de uitstoot van koolstof.³⁶ Nu er steeds minder tijd resteert om onherstelbare schade aan het ecologische systeem van de aarde te voorkomen, neemt de noodzaak tot verlaging van het aantal werkuren toe. Een recent rapport van Autonomy gaf aan dat het aantal werkuren per week in het Verenigd Koninkrijk met negen uur omlaag moet om onder de noodzakelijke twee graden temperatuurverhoging te blijven.³⁷ Het onderzoek wijst op de broeikasgasuitstoot die tijdens officiële werkuren ontstaat, maar houdt overigens geen rekening met de broeikasgasuitstoot veroorzaakt door het werk dat we buiten die uren doen. Om iets aan minder werkgerelateerde koolstofuitstoot te doen, is een net zo grote afname van het aantal uren werk-buiten-werktijd (zoals persoonlijke branding) nodig.

Werken aan je inzetbaarheid wordt steeds afhankelijker van het gebruik van informatietechnologie buiten de werkplek. Een Greenpeace rapport toont aan dat het gebruik van dergelijke technologieën – met name sociale media activiteiten – in 2020 meer dan een vijfde van het wereldelectriciteitsgebruik uitmaakt.³⁸ Het rapport laat zien dat het overgrote deel van deze energie door steenkolen, gas en kernenergie wordt opgewekt. Slechts een klein deel komt uit hernieuwbare bronnen. Zoals we al aangaven, wijst de persoonlijke branding literatuur de werknemer op het toenemende belang van slim gebruik van sociale media voor succes op de 21^e eeuwse arbeidsmarkt.³⁹ Activiteiten in het kader van werken aan je inzetbaarheid, zoals een CV opstellen, worden steeds vaker aangevuld of vervangen door online werk zoals het creëren en beheren van een LinkedIn profiel.

Oordeel op basis van de conclusies uit het Greenpeace rapport is dat dit werk-buiten-werk bijdraagt aan de koolstofuitstoot die nu al een enorme negatieve invloed op ons ecologisch systeem heeft – een invloed die de komende jaren alleen maar toe zal nemen.

³⁵ Zie Sonnentag, S., (2003) 'Recovery, Work Engagement, and Proactive Behaviour: A New Look at the Interface Between Nonwork and work', *Journal of Applied Psychology*. 88:3, pp. 518-528. Zie ook Fritz, C., & Sonnentag, S., (2005) 'Recovery, Health and Job Performance: Effects of Weekend Experiences'. Zie ook Sonnentag, S., et al. (2008), 'Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect'. Zie ook Sonnentag, S., et al. (2014), 'Making Flow Happen: The Effects of Being Recovered on Work-related Flow Between and Within Days'.

³⁶ Zie Rosnick, D., Weisbrot, M. (2007), 'Are Shorter Work Hours Good for the Environment? A Comparison of U.S. and European Energy Consumption'. Zie ook Nässén, J., Larsson, J., (2015) 'Would shorter working time reduce greenhouse gas emissions? An analysis of time use and consumption in Swedish households'.

³⁷ Zie Frey, P. (2019), 'The Ecological Limits of Work: on carbon emissions, carbon budgets and working time'.

³⁸ Zie Greenpeace (2017) 'Clicking Clean: who is winning the race to build a green internet'.

³⁹ Zie Schawbel, D. (2009). See also Purkiss, J & Royson Lee, D. (2012).

Suggesties voor verder onderzoek

Om het effect van inzetbaarheid en de bijbehorende activiteiten op onze gezondheid en het milieu te kunnen meten is een tijdsbestedingsonderzoek nodig naar:

1. Hoeveel tijd personen wekelijks besteden aan hun inzetbaarheid
2. Welke activiteiten personen ondernemen om hun inzetbaarheid te vergroten
3. Hoeveel tijd personen aan elk van deze activiteiten besteden

Met deze data worden berekeningen en statistische bewerkingen mogelijk die meer informatie opleveren over de effecten van inzetbaarheid op onze gezondheid en welbevinden, en op het gehele ecologische systeem. Maar omdat het moeilijk is genoemde activiteiten goed te duiden, zal een dergelijk onderzoek ingewikkeld zijn.

Bibliografie

- Zie Arruda, W & Dixson, K. (2007) *Career Distinction: stand out by building your brand*. John Wiley and Sons.
- Autor, David B. 'Why Are There Still So Many Jobs? (2015) *The History and Future of Workplace Automation*'. *Journal of Economic Perspectives* 29 (3), pp3-30.
- Beckwith, H & Clifford, C. (2007). *You Inc: The Art of Selling Yourself*. Headline.
- Blumenthal, I & Wilson, J. (2008) *Managing Brand You: 7 Steps to creating your most successful self*. Amacom.
- Boltanski, L & Chiapello, E. (1999) *The New Spirit of Capitalism*. Verso.
- Broad, J. (2016) *The New Brand You: Your New Image Makes the Sale for You*. Stick Horse Publishing.
- Burke, C. (2014), 'Building your brand: how to project a powerful personal image' in *The Guardian*. Van: <https://www.theguardian.com/smallbusiness-network/2014/dec/18/building-your-brand-personal-image>
- Carson, M (2016) *Introduction to Personal Branding: ten steps toward a new professional you*. Create Space Independent Publishing.
- Christin, A, & Vallas, S (2017) 'Work and Identity in an Era of Precarious Employment: How Workers Respond to Personal Branding Discourse'. *Work and Occupations* 45, pp3-37.
- Flemings, H E. (2006) *The Brand You Life: rethinking who you are through persoonlijke branding*. Third Generation Publishing.
- Frey, C en Osborne, M. (2013) 'The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation'. Oxford University. Van: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Frey, C, Berger, T & Chen, C. (2018) 'Political machinery: did robots swing the 2016 presidential election?'. *Oxford Review of Economic Policy* 34 (3), pp. 418-442.
- Zie Frey, P. (2019), 'The Ecological Limits of Work: on carbon emissions, carbon budgets and working time', London: *Autonomy*, April 2019. Van: <http://autonomy.work/wp-content/uploads/2019/05/The-Ecological-Limits-of-Work-final.pdf>
- Fritz, C., en Sonnentag, S., (2005) 'Recovery, Health and Job Performance: Effects of Weekend Experiences', *Journal of Occupational Health Psychology* 10 (3), pp. 187-199.
- Gazier, B. (1998a) Observations and recommendations, in: B. Gazier (Ed.) *Employability – Concepts and Policies*, in *European Employment Observatory*.
- Gazier, B. (1998b) *Employability – definitions and trends*, in: B Gazier (Ed.) *Employability: Concepts and Policies*, in *European Employment Observatory*.
- Gazier, B. (2001) *Employability: the complexity of a policy notion*, in: P. Weinert, M. Baulkens, P. Bollerto et al. (Eds.) *Employability: From theory to practise* Transaction Books.
- Gershon, I (2017) *Down and Out in the New Economy*. University of Chicago Press.

Goos, M. en Manning, M., (2007) "Lousy and Lovely Jobs: The Rising Polarization of Work in Britain". *The Review of Economics and Statistics*, 89 (1), pp. 118-133.

Greenpeace (2017) 'Clicking Clean: who is winning the race to build a green internet'. Van: <https://storage.googleapis.com/planet4-international-stateless/2017/01/35f0ac1a-clickclean2016-hires.pdf>

Hemani, M, 'What is Personal Branding? Why you should seriously consider investing in it' in HuffPost.

Health and Safety Executive, (2018), 'Work related stress, anxiety and depression statistics in Great Britain 2017'. Van: <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress.pdf>

Illich, I. (1980) *Shadow Work*. (Marion Boyars (1st ed.)

Ilouz, E. (2007) *Cold Intimacies: The Making of Emotional Capitalism*. Polity Press.

Jaimovich, N., en Siu, H. E. (2012), 'Job Polarization and Jobless Recoveries', NBER Working Paper 18334.

Kaputa, C (2012a) *Breakthrough Branding: How smart entrepreneurs and intrepeneurs transform a small idea into a big brand*. Nicholas Brealey Publishing.

Kaputa, C. (2012) *You Are a Brand!: In Person and Online, How Smart People Brand Themselves for Career Success*. Nicholas Brealey Publishing.

Kroll, C. & Pokutta, S. (2013), 'Just a perfect day? Developing a happiness optimised day schedule', *Journal of Economic Psychology*, vol. 34, pp. 210-217.

Living Wage Foundation (2018) 'Living Hours: Providing security of hours alongside a real living wage'. Van: <https://www.livingwage.org.uk/sites/default/files/Living%20Hours%20Final%20Report%20110619.pdf>

Lindsay, C & McQuaid, R. (2005) 'The Concept of Employability', in *Urban Studies* 42 (2), pp197-219.

McNalley, D & Speak, K (2011) *Be Your Own Brand: A Breakthrough Formula for Standing Out from the Crowd*. Berrett Koehler Publishers.

Montoya, P & Vandhey, T. (2008): *The Brand Called You: Make your business stand out in a crowded marketplace*. Mcgraw Hill Education Press.

OECD (2018) 'Automation, skills use and training'. Van: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/2e2f4eea-enpdf?expires=1532003387&i>