



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

### ***Masterthesis***

#### ***Loopbaanmanagement bij jongvolwassenen en de rol van personal branding***

#### **Liese Verboven**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Koen VAN LAER



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2022**  
**2023**



# **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***Loopbaanmanagement bij jongvolwassenen en de rol van personal branding***

#### **Liese Verboven**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Koen VAN LAER



## Woord vooraf

Deze masterproef vormt het slotstuk van mijn master Toegepaste Economische Wetenschappen aan de universiteit Hasselt, met als afstudeerrichting 'Innovatie en ondernemerschap'. Het was de ultieme test om mijn kritisch en analytisch denkvermogen te toetsen en mijn onderzoeksvaardigheden een laatste keer op de proef te stellen. Deze masterproef heeft mij niet alleen geholpen om mezelf verder te ontwikkelen, maar zijn uiteindelijke conclusies hebben me een houvast gegeven om zelf de arbeidsmarkt te betreden. In dit onderzoek werd er dan ook gekeken naar de manier waarop jongvolwassenen een steeds veranderende arbeidsmarkt betreden en hoe personal branding hierbij een rol kan spelen. Ik kan dus zeker zeggen dat ikzelf de vruchten kan plukken van de resultaten van deze masterproef.

Het schrijven van een masterproef is een bijzondere uitdaging, die af en toe zijn tol kan eisen. Het is een resultaat dat ik niet had kunnen neerzetten zonder enkele belangrijke figuren. Ik zou in eerste instantie graag mijn ouders bedanken die me steeds wisten te motiveren en de *ups* en *downs* zo mogelijk nog harder hebben beleefd dan ikzelf. Met uitbreiding zou ik graag mijn gehele familie bedanken, maar zeer specifiek ook mijn zus en mijn vriend die tijdens de gehele opleiding eindeloos geduld hebben gehad en steeds klaar stonden met bemoedigende woorden. Ook een woord van dank aan mijn vrienden waarmee ik samen de opleiding heb afgerond.

Tot slot zou ik mij nog graag richten tot een spilfiguur in dit proces, mijn promotor Koen Van Laer. Professor Van Laer heeft het promotorschap overgenomen van zijn collega's toen zij mij niet langer konden begeleiden en heeft alles in zijn macht gedaan om mij een zo goed mogelijke begeleiding te garanderen. Hartelijk bedankt voor het delen van uw expertise en mij steeds op het juiste pad te sturen.

Het laatste woord van dank gaat uit naar de respondenten die tijd hebben vrij gemaakt in hun drukke agenda's om mij te helpen. Voor de respondenten die al een job hebben: Ik zie maar al te goed waarom jullie werkgever jullie heeft aangeworven! Voor de respondenten die nog aan de ingang van de arbeidsmarkt staan: De unieke onderscheidende karaktereigenschappen die we samen besproken hebben, zullen jullie tot een meerwaarde maken voor een bedrijf!

Liese Verboven  
Diepenbeek, juni 2023



## Samenvatting

Tegen het einde van het jaar 2025 zal het wereldwijde personeelsbestand voor 75 procent uit millennials bestaan. Millennials komen regelmatig voor in nieuwsartikels die zich uitspreken over de job opportuniteiten voor millennials, de specifieke eisen die ze hebben of de frequentie waarmee ze van job veranderen. Door een personeelstekort op de arbeidsmarkt leven we in een tijd waarin de 'war for talent' woedt. Dit fenomeen maakt dat het voor organisaties steeds moeilijker is om het juiste personeel aan te trekken en te behouden en aangezien tegen 2025 het grootste deel van het personeelsbestand zal bestaan uit millennials, is het voor organisaties dus belangrijk een zo goed mogelijk begrip hebben van de verwachtingen en drijfveren van deze generatie, zodat ze er bewust op kunnen inspelen. Daarnaast wordt er in de huidige arbeidsmarkt steeds meer gesproken over 'grenzeloze' loopbanen, waarbij een individu niet langer afhankelijk is van één organisatie om de loopbaan te ontwikkelen. Om de positie in de arbeidsmarkt te versterken en zo de loopbaanontwikkeling te faciliteren, kunnen schoolverlaters gebruik maken van personal branding.

De studie beoogt een beter beeld te krijgen van de manier waarop jongvolwassenen hun loopbaan managen en hoe millennials kijken naar personal branding. Jongvolwassenen worden hier gedefinieerd als individuen met een hoger diploma die recent de arbeidsmarkt hebben betreden (maximum twee jaar werkervaring) of gaan betreden in de nabije toekomst. Door de selectiecriteria die opgelegd werden, maakten de meeste individuen deel uit van generatie Y, beter bekend als millennials. Doorheen het onderzoek werden termen zoals 'jongvolwassene', 'millennial', 'schoolverlater' en 'pas-afgestudeerde' als synoniemen gebruikt. Het beantwoorden van de onderzoeksvraag was een tweedelig proces. Enerzijds werd de bestaande literatuur onderzocht, anderzijds werden er gegevens verzameld via diepte-interviews bij twaalf respondenten.

Vooraleer we de belangrijkste bevindingen van het onderzoek bespreken, is het van belang om enkele relevante begrippen toe te lichten. Om een blik te kunnen werpen op loopbaanmanagement bij jongvolwassenen, moet er in de eerste plaats een duidelijk begrip zijn van de betekenis van een loopbaan. Een loopbaan, of carrière, wordt gedefinieerd als een opeenvolging van relevante (werk)ervaringen van een individu doorheen de tijd (Arthur et al., 2005; Sullivan & Baruch, 2009). Een loopbaan kan echter ook verder ontwikkeld en uitgebouwd worden. Bij loopbaanontwikkeling onderneemt een individu of een organisatie acties om vooropgestelde doelen te behalen (Hite & McDonald, 2008; Simonsen, 1997). Daarnaast kan men ook nog criteria definiëren die loopbaansucces bepalen. Loopbaansucces wordt gemeten in mate van werktevredenheid van een individu. Werktevredenheid kan bepaald worden door verschillende factoren zoals: loon, status, uitdagingen, bijdragen leveren en meer (Cennamo & Gardner, 2008; García et al., 2019; Long et al., 2014). Door de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te maximaliseren, kan een individu zijn of haar kansen op de arbeidsmarkt vergroten en zo bijdragen tot loopbaansucces (Lisá et al., 2019). De voornaamste manier om de inzetbaarheid te vergroten is de ontwikkeling van het menselijke en sociale kapitaal. Menselijk kapitaal staat voor de kennis en vaardigheden van een persoon, terwijl sociaal kapitaal kijkt naar het netwerk van verschillende relaties (Smith, 2010). Daarnaast kan de ontwikkeling van het menselijk en

sociaal kapitaal bijdragen tot de ontwikkeling van het persoonlijke merk (Khedher, 2014). Personal branding is een manier voor individuen om zichzelf te promoten in de arbeidsmarkt en zo hun loopbaanontwikkeling te stimuleren (Khedher, 2019; Thompson-Whiteside et al., 2018).

Door de resultaten uit het empirische onderzoek te leggen naast de literatuurstudie, was er de mogelijkheid om tot een algemene conclusie te komen. Wat betreft loopbaanmanagement bij jongvolwassenen, kan er gesteld worden dat ze slechts in beperkte mate bezig met hun loopbaan. Hoewel de meesten onder hen wel enkele criteria konden benoemen die voor hen belangrijk waren, was er bij de meesten geen sprake van een coherente visie op lange termijn. De criteria die ze voorop stelden, stemden in grote mate overeen met de criteria reeds gekend uit de literatuur, zoals: leeropportunities, doorgroeimogelijkheden, teamgevoel en meer. Daarnaast bleek ook dat de meeste jongvolwassenen momenteel niet actief bezig waren met het ontwikkelen van hun menselijk of sociaal kapitaal. Verschillenden onder hen haalden aan dat je als schoolverlater weinig tastbare kennis of vaardigheden hebt. Het starten van een eerste job zorgt er dan ook voor dat er op korte termijn veel wordt bijgeleerd en op die manier het menselijke kapitaal verder uitgebouwd wordt. Wel erkenden ze allemaal het belang van de ontwikkeling van het menselijke en sociale kapitaal voor het succesvol uitbouwen van de verdere professionele carrière. Als we ons richten tot het aspect van personal branding, bleek dat de meeste jongvolwassenen bekend waren met de term én dat het kan bijdragen tot de ontwikkeling van een loopbaan. Echter lijken ze niet geneigd om zelf een persoonlijk merk te ontwikkelen. Enerzijds omdat het voor velen iets is wat slechts occasioneel voordelig kan zijn, hierbij denken ze aan die momenten waarop iemand op zoek is naar een (nieuwe) job. Anderzijds, omdat in deze tijden getypeerd door arbeidstekorten, het vinden van een job minder uitdagend is dan vroeger. Daarnaast merken we op dat personal branding een negatieve connotatie kan hebben, sommigen onder hen associëren het vooral met het verkopen van valse beloftes. Hoewel er dus niet gezegd kan worden dat jongvolwassenen bewust aan personal branding doen, zijn er enkele aspecten van personal branding die ze wel ondernemen. Zo vinden ze het belangrijk om zichzelf op een authentieke wijze neer te zetten en hiervoor reflecteren ze over hun eigen sterktes, zwaktes, vaardigheden en wensen. Daarnaast zijn ze zich wel bewust van de manier waarop ze zichzelf neerzetten, denk hierbij aan foto's die gepost worden op sociale media of de kledij die ze dragen tijdens een sollicitatiegesprek. In het algemeen kan er geconcludeerd worden dat jongvolwassenen nog niet intensief bezig zijn met het vormgeven van hun loopbaan of de manieren waarop ze hun loopbaan verder kunnen ontwikkelen en bevorderen, zoals bijvoorbeeld personal branding.

Hoewel de resultaten zeker een beter beeld geven van loopbaanmanagement bij jongvolwassenen en de rol van personal branding, zijn ze mogelijks niet volledig generaliseerbaar. Enerzijds door het gebruik van een kleine steekproef, anderzijds door de manier waarop de respondenten geselecteerd werden. Toch kunnen we op basis van de resultaten enkele concrete aanbevelingen doen aan organisaties. Uit het onderzoek blijkt dus dat jongvolwassenen nog geen concrete visies hebben betreffende hun loopbaan of nog niet actief bezig zijn met de ontwikkeling ervan, daarom kan het voor organisaties aangeraden zijn om voldoende ondersteuning aan te bieden. Dit kan door het aanbieden van opleidingen, maar ook door het organiseren van bijvoorbeeld coaching sessies. Daarnaast is het ook belangrijk dat bedrijven

zich op voldoende wijze bekend maken aan de schoolverlaters. Enerzijds is het hierbij belangrijk dat ze duidelijk maken waar zij als bedrijf voor staan én anderzijds hoe zij de jongvolwassene het best kunnen begeleiden bij zijn of haar loopbaan. Naast de manier waarop ze zichzelf profileren, is het ook belangrijk aandacht te schenken aan de manieren waarop men de schoolverlaters bereikt. Hoewel LinkedIn zeker een goed medium is om uit te reiken naar jongvolwassenen, blijkt dat evenementen zoals jobbeurzen ook zeer relevant kunnen zijn.



# Inhoudsopgave

<b>Woord vooraf</b> .....	<b>1</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>5</b>
<b>Probleemstelling</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Literatuurstudie</b> .....	<b>9</b>
1.1 Loopbanen .....	9
1.1.1 Definities.....	9
1.1.2 Naar een nieuw soort loopbaan .....	11
1.1.3 Loopbaansucces .....	12
1.2 Millennials in de arbeidsmarkt .....	13
1.2.1 Wie zijn millennials? .....	14
1.2.2 Verwachtingen van millennials .....	14
1.3 Personal branding .....	15
1.3.1 Wat is personal branding?.....	15
1.3.2 Waarom doe je aan personal branding? .....	17
1.3.3 Hoe doe je aan personal branding? .....	18
1.3.4 Online personal branding.....	20
<b>2. Methodologie</b> .....	<b>21</b>
2.1 Dataverzameling.....	21
2.2 Selectiecriteria .....	21
2.3 Interviewleidraad.....	23
2.4 Analyse van de resultaten .....	23
<b>3. Resultaten</b> .....	<b>25</b>
3.1 Visie op de loopbaan .....	25
3.1.1 Soorten visies .....	25
3.1.2 Criteria van de visie .....	28
3.1.3 Invloeden op de visie .....	31
3.2 Ontwikkeling van de loopbaan .....	33

3.2.1	Bijscholing.....	33
3.2.2	Veranderen van werkgever of functie .....	35
3.2.3	Netwerken.....	37
3.2.4	Studierelevante en werkgerelateerde activiteiten .....	39
3.3	Presentatie.....	40
3.3.1	Vorbereiding op een sollicitatiegesprek .....	40
3.3.2	Tijdens een sollicitatiegesprek.....	41
3.3.3	Sociale media .....	45
3.4	Personal branding .....	47
3.4.1	Persoonlijke ervaring .....	47
3.4.2	Relevantie .....	48
<b>4.</b>	<b>Discussie.....</b>	<b>51</b>
4.1	Hoe kijken jongvolwassenen naar hun loopbaan?.....	51
4.1.1	Op welke manier zijn ze met hun loopbaan bezig? .....	51
4.1.2	Welke criteria zijn belangrijk voor hen? .....	52
4.1.3	Hoe zetten ze in op loopbaanontwikkeling? .....	53
4.1.4	Conclusie .....	55
4.2	Hoe kijken jongvolwassenen naar personal branding?.....	55
4.2.1	Wat is personal branding volgens jongvolwassenen? .....	55
4.2.2	Relevantie van personal branding volgens jongvolwassenen? .....	56
4.2.3	Hoe doen jongvolwassenen aan personal branding? .....	56
4.2.4	Conclusie .....	57
<b>5.</b>	<b>Besluit.....</b>	<b>59</b>
5.1	Beperkingen .....	59
5.2	Algemeen besluit .....	59
5.3	Aanbevelingen voor organisaties.....	60
5.4	Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	60
	<b>Bronnenlijst.....</b>	<b>61</b>
	<b>Bijlage - Interviewleidraad.....</b>	<b>73</b>

## Probleemstelling

Je ziet regelmatig artikels passeren van jongvolwassenen op de arbeidsmarkt. Het ene artikel spreekt zich uit over de job opportuniteiten voor *millennials*, het andere zoomt in op de specifieke eisen die ze hebben of de frequentie waarmee ze van job veranderen (Decock, 2022; Martin, 2022; Sanen, 2022). Hoewel er gezegd wordt dat de millennials een veeleisende generatie is, wordt er niet vermeld hoe onzeker ze kunnen zijn over de professionele keuzes die ze moeten maken in hun leven. Na het afstuderen hebben veel studenten dezelfde vraag: "Wat nu? Hoe moet ik nu verder na de studies?". Sommigen zullen een pasklaar antwoord hebben, anderen niet (Roothoofd, 2023). Aan de universiteit van Hasselt alleen al bevinden zich in het academiejaar 2022-2023 maar liefst 1.958 masterstudenten (UHasselt, 2023). Dat wil niet zeggen dat deze studenten dit jaar allemaal afstuderen of dat ze allemaal voor dezelfde job gaan solliciteren, maar er is wel enige overlap. Hoe onderscheiden de schoolverlaters zich van elkaar? Hier zou *personal branding* een rol kunnen spelen. Personal branding is een fenomeen dat steeds meer aan bekendheid wint. Hierbij gaan mensen zichzelf neerzetten als een merk door hun eigen sterktes en capaciteiten te promoten (Khedher, 2019). Op Jobat vinden we een artikel terug waarbij een coach uitleg geeft over de relevantie van *personal branding*. In het artikel duidt ze waarom het hebben van een persoonlijk merk zo belangrijk is. Ze haalt hierin het volgende aan: Je kan jezelf onderscheiden van tien even competente mensen, je maakt meer kans op een job die overeenstemt met je persoonlijkheid én het belang van professionele zichtbaarheid neemt toe (Jobat, 2021). Daarnaast zijn er al verschillende studies uitgevoerd die een licht werpen op de relevantie van personal branding voor verschillende partijen, zoals onder andere atleten, CEO's en politici (Arai et al., 2013; Bendisch et al., 2013; Hughes, 2007; Rein et al., 2006). Om de positie in de arbeidsmarkt te versterken en zo loopbaanontwikkeling te faciliteren, kunnen schoolverlaters gebruik maken van personal branding (Thompson-Whiteside et al., 2018).

Dit onderzoek focust zich op jongvolwassenen, meer specifiek zij die recent de arbeidsmarkt hebben betreden (maximum twee jaar) of gaan betreden in de nabije toekomst én een hoger diploma behaald hebben. De meeste individuen uit deze categorie behoren tot generatie Y, beter bekend als *millennials* (Alsop, 2008; Maas, 2000). Doorheen dit onderzoek worden termen zoals 'jongvolwassene', 'millennial', 'schoolverlater' en 'pas-afgestudeerde' door elkaar gebruikt om te spreken over de hierboven vermelde categorie van mensen.

Er bestaat reeds veel literatuur betreffende loopbaanmanagement, personal branding én millennials in de arbeidsmarkt, maar er zijn weinig studies die de elementen samenbrengen. Deze studie tracht de drie pijlers samen te brengen om zo een beter beeld te krijgen van enerzijds de manier waarop jongvolwassenen kijken naar hun loopbaan en anderzijds hun visie wat betreft personal branding én hoe deze aspecten samenwerken. Daarom is het belangrijk dat er eerst wordt gekeken naar de visie die millennials hebben ten overstaan van hun huidige of toekomstige loopbaan. Vervolgens zal er dieper moeten worden ingegaan op de aspecten die jongvolwassenen belangrijk achten binnen een professionele carrière. Tot slot moet er meer inzicht verworven worden betreffende de instelling die jongvolwassenen hebben ten overstaan van personal branding.

In deze studie werd er eerst beroep gedaan op de reeds aanwezige literatuur. Er werd gekeken naar de betekenis van verschillende begrippen en aanverwante componenten van die begrippen. Concreet werd er gekeken naar de volgende thema's: loopbanen, millennials en personal branding. Vervolgens werd er in een empirische studie interviews uitgevoerd bij twaalf respondenten om een beter begrip te krijgen van hun visie betreffende loopbanen en hoe zij kijken naar personal branding. Tot slot werden de resultaten uit de interviews naast de literatuur gelegd en werd er een algemeen besluit gevormd.

In een arbeidsmarkt waarin de *war for talent* gaande is, is het voor organisaties des te meer belangrijk om te begrijpen hoe ze werknemers kunnen aantrekken én behouden (Bode, 2022; Carlson et al., 2002; Durocher et al., 2016). Tegen het einde van het jaar 2025 zal 75 procent van de werknemers een millennial zijn (Jena & Nayak, 2023). Daarom moeten organisaties weten hoe ze moeten omgaan met millennials en waar zij waarde aan hechten. Zo kunnen organisaties hen beter aanwerven, maar ook beter behouden (Pasko et al., 2021). Het is belangrijk dat organisaties beseffen dat werknemers die in een andere levensfase zitten of uit een andere generatie komen, fundamenteel kunnen verschillen. Zo hebben ze andere waarden en normen, die ervoor zorgen dat ze anders kijken naar hun werk of andere verwachtingen hebben (Hess & Jepsen, 2009).

# **1. Literatuurstudie**

## **1.1 Loopbanen**

In deze sectie bouwen we geleidelijk aan de betekenis van het woord 'loopbaan' en andere gerelateerde begrippen op. Tijdens deze masterproef worden de woorden 'loopbaan' en 'carrière' als synoniemen gebruikt. Eerst gaan we dieper in op de betekenis van enkele relevante begrippen, om dan verder te kijken naar de evolutie die het begrip heeft gemaakt. Tot slot gaan we kort even in op de motivatoren voor het opbouwen van een carrière.

### **1.1.1 Definities**

Vooraleer er gekeken kan worden naar de evolutie die het begrip 'loopbaan' heeft gemaakt, is het belangrijk dat er een algemeen beeld is van het begrip. Hier wordt dus eerst en vooral gefocust op de definitie van het woord 'loopbaan', maar ook op de definities van aanverwante begrippen.

#### **Loopbaan**

Arthur en collega's (2005) definiëren een loopbaan als een opeenvolging van de werkervaringen van een individu. Het gaat dan over de opeenvolging van werkervaringen in functie van tijd (Arthur et al., 1989; Arthur et al., 2005). Een ander onderzoek breidt deze definitie uit om zowel werkgerelateerde ervaringen te omvatten, alsook andere relevante ervaringen die al dan niet gekoppeld zijn aan een organisatie (Sullivan & Baruch, 2009).

Hoewel er dus wel een algemeen begrip is van de betekenis van het woord 'carrière', is er een evolutie geweest in zijn betekenis (Arnold et al., 2019). Vroeger sloeg de term 'carrière' op de relatie tussen een individu en één enkele organisatie. Deze carrière werd getypeerd door stabiliteit binnen één organisatie (Sullivan & Baruch, 2009). De motivatie van de werknemer was toen vooral om binnen de organisatie de hiërarchische ladder te beklimmen (Rosenbaum, 1979). Tegenwoordig wordt een loopbaan gezien als een meer individueel traject, waarbij een werknemer niet langer gebonden is aan één werkgever, maar waarbij de werknemer zelf instaat voor zijn eigen professionele ontwikkeling en inzetbaarheid (Hall, 2004).

#### **Carrière overgang**

Zoals hierboven aangehaald is een carrière een opeenvolging van werkervaringen (Arthur et al., 1989; Arthur et al., 2005). Als er gesproken wordt van meerdere ervaringen, wordt er indirect gesproken van carrière-overgangen. Een carrière overgang is elke mogelijke beweging van functie naar functie, die zowel klein, als ingrijpend kunnen zijn (De Vos et al., 2008; Gunz et al., 2007; Ng et al., 2005; Schein, 1971). Men kan spreken van een organisatorische-, horizontale- of verticale dimensie (Nicholson & West, 1988; Schein, 1971; Sullivan & Arthur, 2006). Als men een transitie maakt in de organisatorische dimensie, verandert men van organisatie of industrie en gaat men over de bestaande grenzen van de organisatie heen (Nicholson & West, 1988). Bij een horizontale beweging verandert men van functie of

afdeling (Schein, 1971). Een verticale beweging slaat op het degraderen of promoveren binnen eenzelfde functie (Chudzikowski, 2012).

### **Loopbaanontwikkeling**

Loopbaanontwikkeling is een voortdurend proces waarbij een individu of organisatie handelt om de persoonlijke doelen te verwezenlijken (Hite & McDonald, 2008; Simonsen, 1997). Het omvat de psychologische, sociologische, educatieve, fysieke, economische én toevallige factoren die bepalend zijn in het maken van loopbaanbeslissingen doorheen de levensduur (Herr, 2001; Zacher et al., 2019). Het doel van loopbaanontwikkeling is niet zozeer het omhoog klimmen op een hiërarchische ladder, maar voornamelijk het realiseren van groei en het voortdurend aanleren van nieuwe vaardigheden en het maximaliseren van de werktevredenheid (Hite & McDonald, 2008; Jena & Nayak, 2023; Long et al., 2014).

Loopbaanontwikkeling is het gevolg van loopbaanplanning en loopbaanmanagement (Hite & McDonald, 2008). Bij loopbaanplanning wordt er door het individu gefocust op het vastleggen van verwachtingen en doelstellingen voor de carrière (Patton et al., 2004; Rogers et al., 2008). Loopbaanplanning vergt het identificeren van de eigen sterktes en zwaktes, alsook het analyseren van de nodige stappen om de gewenste doelen te bereiken (Orpen, 1994). Op basis van deze kennis maakt men beslissingen over de professionele loopbaan en neemt men huidige werkervaringen en toekomstige verwachtingen mee in rekening (Rogers & Creed, 2011). Loopbaanmanagement kan enerzijds gefaciliteerd worden door de organisatie, maar anderzijds ook door het individu.

De eerste vorm van loopbaanmanagement, waarbij ontwikkeling de verantwoordelijkheid van de organisatie is, wordt *organizational career management* genoemd (OCM)(Baruch & Peiperl, 2000). Bij OCM organiseert de werkgever activiteiten die bijdragen tot de persoonlijke ontwikkeling van een werknemer (Orpen, 1994; Xie et al., 2023). Hoewel de uitvoering van deze activiteiten sterk kan variëren, is de essentie van OCM het vaststellen van de wensen en noden van de werknemers én het vervolgens aanbieden van conforme carrièremogelijkheden (Baruch & Peiperl, 2000; De Vos et al., 2008; Orpen, 1994). OCM is een onderdeel van *human resource development (HRD)*, wat op zijn beurt onderdeel is van *human resource management (HRM)*. HRD focust op de ontwikkeling van de kennis, productiviteit en tevredenheid van de werknemers en bevat activiteiten zoals: coaching sessies, teambuilding en trainingen (Long et al., 2014).

De tweede vorm van loopbaanontwikkeling is *individual career management (ICM)*, ook wel *career self-management*, genoemd (De Vos et al., 2008). Hierbij staat een persoon zelf in voor de ontwikkeling van zijn of haar loopbaan én het behalen van zijn of haar professionele doelstellingen (Kossek et al., 1998; Orpen, 1994). Er moet een inschatting gemaakt worden van zijn of haar eigen capaciteiten én men moet proactief aan de slag gaan om zijn of haar professionele ambities te realiseren (Kossek et al., 1998; Noe, 1996; Sturges et al., 2000). Er zijn verschillende manieren waarop een individu zijn eigen carrière kan ontwikkelen: men kan verschillende opties (werkmogelijkheden) onderzoeken, men kan zijn kennis en

vaardigheden verder ontwikkelen, men kan extra ervaringen opdoen die toekomstige tewerkstelling faciliteren, men kan netwerken, enzovoort (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998; Strauss et al., 2012).

### **1.1.2 Naar een nieuw soort loopbaan**

De evolutie van het begrip 'loopbaan' heeft niet zomaar plaatsgevonden. Er zijn verschillende factoren die hierop een invloed hebben gehad. De toegenomen globalisatie heeft ervoor gezorgd dat mensen niet langer gebonden zijn aan hun geboorteland, maar dat ze hun kennis, ideeën en opvattingen makkelijker kunnen verspreiden over de landsgrenzen heen. Dit beïnvloedt niet alleen de manier waarop werkgevers kijken naar carrières, maar ook de manier waarop de werknemers zelf hun loopbaan visualiseren (Hall, 2004; Savickas et al., 2009; Tams & Arthur, 2007). Technologische innovatie, diversiteit van de werknemers, veranderende familiestructuren en zo veel meer, hebben ook een invloed gehad op de *shift* van een traditionele carrière naar een *protean of boundaryless career* (Sullivan & Baruch, 2009).

#### **Traditionele loopbaan**

De traditionele vorm van een loopbaan, zoals hij door vele gekend is, werd ook wel de *organizational career* genoemd (B. Arthur, 2014). Dit soort carrières werd getypeerd door een langdurige één-op-één relatie tussen de werknemer en werkgever. In ruil voor een financiële vergoeding, voert de werknemer het gevraagde takenpakket uit onder supervisie van de werkgever. (Connelly & Gallagher, 2004; Kalleberg, 2000; Kalleberg et al., 2000). Het individu was een passief organisme binnen de organisatie, dat op de werkgever vertrouwde voor job zekerheid en professionele ontwikkeling (Strauss et al., 2012; Wiernik & Kostal, 2019). Een carrière werd dan ook verder uitgebouwd en ontwikkeld binnen één, of een beperkt aantal, organisatie (B. Arthur, 2014; Vinkenburg & Weber, 2012).

#### **Nieuwe loopbanen**

Vanaf de jaren '80 wordt er gesproken van de nieuwe carrière, waarbij het de verantwoordelijkheid van het individu is geworden om zijn of haar carrière vorm te geven (Bagdadli & Gianecchini, 2019; Chudzikowski, 2012; Sturges et al., 2005). In de nieuwe loopbanen is er vanzelfsprekend nog altijd een relatie tussen de werknemer en een organisatie, maar deze relatie is niet meer langdurig van aard (Baruch & Peiperl, 2000; Brousseau et al., 1996). In plaats van te spreken over werkzekerheid, wordt er nu gesproken over 'inzetbaarheid' in de arbeidsmarkt (De Vos et al., 2011; Fugate et al., 2004; Hallier, 2009; Inkson & King, 2011). Men moet zijn eigen potentieel verder ontwikkelen door meer kennis op te doen en extra vaardigheden te verwerven die worden gewaardeerd door potentiële toekomstige werkgevers (Fugate & Kinicki, 2008; Heijde & Heijden, 2006). Hoewel deze nieuwe soort loopbaan meer controle geeft aan het individu betreffende zijn of haar loopbaan, zien sommige onderzoekers ook het gevaar in van deze grenzeloze carrières (Marler et al., 2002). Ze zijn bang dat deze trend ervoor zorgt dat er een arbeidsklasse ontstaat die gekenmerkt is door lage lonen, geen extralegale voordelen, weinig job zekerheid en beperkte doorgroeimogelijkheden (Kalleberg et al., 2000; Rogers, 2000; Segal & Sullivan, 1997).

De twee meest voorkomende vormen van de 'nieuwe loopbaan' zijn de *boundaryless*- en de *protean career* (Briscoe & Hall, 2006). De *boundaryless career* is er één die reikt over verschillende organisaties heen (Volmer & Spurk, 2011; Wiernik & Kostal, 2019). Enerzijds wordt een individu gestimuleerd door psychologische mobiliteit en anderzijds door fysieke mobiliteit (Wiernik & Kostal, 2019). De fysieke mobiliteit valt terug op de nood van een persoon om zich te verplaatsen overheen de grenzen van een organisatie (Gubler et al., 2014). Daarnaast is er ook sprake van psychologische mobiliteit, waarbij er nood is aan variatie in de werkomgeving en het vertrouwen in het eigen kunnen om te veranderen van organisatie en omgeving (Sullivan & Arthur, 2006). De *protean carrière*, daarentegen, wordt gedreven door een nood aan ontwikkeling. Bovendien zijn het de persoonlijke waarden die de carrièrebeslissingen sturen en waarmee het succes van een loopbaanbeslissing geëvalueerd wordt (Briscoe & Hall, 2006; Hall, 2004; Volmer & Spurk, 2011).

### **1.1.3 Loopbaansucces**

Voor de meeste mensen blijft de professionele carrière een belangrijk element van het leven (Hall, 2001). Phillipson (2002) stelt dan ook dat onze 'obsessie' met onze carrière niet alleen toe te schrijven is aan de nood om te consumeren, maar voornamelijk aan het feit dat we steeds meer (emotionele) waarde hechten aan onze carrières (Phillipson, 2002). Werktevreedenheid is dan ook belangrijk voor zowel werkgever als werknemer en kan gedefinieerd worden als een attitude ten overstaan van iemand zijn werk, of één of meerdere facetten daarvan (García et al., 2019). De tevredenheid over iemand zijn werk resulteert uit de gevoelens van het individu, ten overstaan van verschillende dimensies van het werk (Long et al., 2014). Voor de werkgever is werktevreedenheid zeer belangrijk aangezien het sterk gecorreleerd is aan de toewijding, motivatie en prestaties van de werknemer, maar dus ook aan absentisme en verloop (García et al., 2019; Judge et al., 2017; Rusbult et al., 1988).

#### **Factoren van loopbaansucces**

Werktevreedenheid wordt gemeten aan de hand van het gepercipieerde loopbaansucces van het individu. Hierbij wordt er gekeken naar de positieve psychologische en andere resultaten die voortvloeien uit het werk (Chudzikowski, 2012; Ng et al., 2005; Seibert & Kraimer, 2001). Door de trends in de arbeidsmarkt is loopbaansucces geëvolueerd naar een breder concept dan alleen loon en status (Bagdadli & Gianecchini, 2019; Ng et al., 2005). Loopbaansucces kan opgedeeld worden in objectieve en subjectieve factoren, maar er zijn ook nog andere factoren die een invloed hebben (Grimland et al., 2012).

Objectief loopbaansucces wordt ook wel bestempeld als extrinsiek loopbaansucces (Gutteridge, 1973). Extrinsieke factoren zijn het gevolg van het uitvoeren van een job (Cennamo & Gardner, 2008). Het gaat hier over indicatoren die kunnen waargenomen worden door anderen en dus objectief beoordeeld kunnen worden (Ng et al., 2005). Voorbeelden van objectieve factoren zijn: salaris, promoties en hiërarchische orde (Abele & Spurk, 2009; Judge et al., 1995). Daarnaast is er ook subjectief loopbaansucces, met als synoniem intrinsiek succes (Ng et al., 2005). Intrinsieke werkwaarden ontstaan tijdens het proces (Cennamo & Gardner, 2008). Deze factoren zijn onderworpen aan het belang dat een individu hecht aan



bepaalde zaken die niet objectief beoordeeld kunnen worden, denk hierbij bijvoorbeeld aan uitdagingen (Burke, 2001; Cennamo & Gardner, 2008; Judge et al., 1999)

Naast objectieve en subjectieve factoren, kunnen er nog andere belangrijke motivatoren worden onderscheiden (Cennamo & Gardner, 2008). Zo kunnen er ook onbaatzuchtige motivatoren zijn, zoals het willen leveren van een bijdrage aan de maatschappij of het willen helpen van anderen (Borg, 1990). Hier tegenover staan dan motivatoren die vooral focussen op eigen wensen en belang, zoals bijvoorbeeld erkenning, invloed hebben of progressie maken (Ros et al., 1999). Daarnaast zijn er ook nog vrijheidswaarden en sociale waarden. Hierbij hecht een individu belang aan bijvoorbeeld de werk-privé balans, de werkuren of de onderlinge relaties met collega's (Cennamo & Gardner, 2008; Lyons, 2004).

### **Verhogen van de inzetbaarheid in de arbeidsmarkt**

Inzetbaarheid is de kans om een gewenste functie te bemachtigen, door het voldoen aan de juiste vaardigheden en persoonlijke kenmerken (Lisá et al., 2019; Rowe & Zegwaard, 2017). Volgens Smith (2010) is het actief onderhouden en ontwikkelen van het menselijk, sociaal en cultureel kapitaal essentieel om de inzetbaarheid in de markt te vergroten (Smith, 2010).

Menselijk kapitaal is een overkoepelende term voor de kennis, vaardigheden en capaciteiten van een individu (Becker, 2002; Coff & Kryscynski, 2011). Sociaal kapitaal gaat over de kennis en netwerken van een individu (Wacquant & Bourdieu, 1992). Het uitbouwen van het sociaal kapitaal kan ervoor zorgen dat men bewust wordt van nieuwe carrièreopportunities. Daarnaast stelt het ook in staat om het menselijk kapitaal verder te ontwikkelen, door kennis uit te wisselen over bijvoorbeeld een specifieke industrie of product (Smith, 2010). Tot slot is er nog het cultureel kapitaal. Het cultureel kapitaal omvat verschillende aspecten, zoals bijvoorbeeld taalvaardigheid, zelfpresentatie of verschillende interactiestijlen (Joy et al., 2020; Smith, 2010).

Volgens Khedher (2014) kan het menselijk kapitaal ontwikkeld worden door het volgen van extra opleidingen, al dan niet georganiseerd door de organisatie (Khedher, 2014). Ook het uitbreiden van het sociaal kapitaal door te netwerken is een belangrijk aspect voor het verhogen van de inzetbaarheid. In het algemeen ervaring op doen, door bijvoorbeeld vrijwilligerswerk of stages, draagt bij tot de ontwikkeling van alle vormen van kapitaal (Smith, 2010).

## **1.2 Millennials in de arbeidsmarkt**

De focus van dit onderzoek ligt natuurlijk op de jongvolwassenen, meer specifiek de *Millennials*. Het is dan ook belangrijk om een duidelijke afbakening te hebben van het begrip, alsook een beter begrip van de generatie. Daarna wordt er kort een blik geworpen op de verwachtingen die een millennial heeft van zijn of haar job.

### **1.2.1 Wie zijn millennials?**

Millennials is de term voor een generatie van mensen geboren tussen 1980 en 2000 (De Hauw & De Vos, 2010; Pasko et al., 2021). Synoniemen voor millennials zijn: *Echo boomers*, generatie Y of *generation next* (Alsop, 2008; Maas, 2000). Deze generatie heeft het ontstaan van het internet meegemaakt en zijn opgegroeid met technologie (Cennamo & Gardner, 2008; Wong et al., 2008).

Tegen het einde van het jaar 2025 zou het wereldwijde personeelsbestand voor 75 procent uit millennials bestaan (Jena & Nayak, 2023). Echter staat deze generatie ook bekend als de *job-hopping* generatie. Het is aangetoond dat millennials veel sneller geneigd zijn om te veranderen van werkgever indien ze geen voldoening halen uit hun huidige functie (Durocher et al., 2016; Ertas, 2015). Er moet wel opgemerkt worden dat dit fenomeen niet enkel toe te schrijven is aan de millennials. Het is de dag van vandaag veel meer geaccepteerd om regelmatig van job te veranderen, aangezien het de persoonlijke drive en ervaring van een individu representeert (Hall, 2001).

### **1.2.2 Verwachtingen van millennials**

Verschillende onderzoeken tonen aan dat de verwachtingen van millennials ten overstaan van een organisatie, steeds hoger komen te liggen (Twenge & Campbell, 2008; Wey Smola & Sutton, 2002). In het algemeen kan er gesteld worden dat bij generatie Y de intrinsieke factoren primeren. Ze zijn continu op zoek naar manieren om zichzelf zo aantrekkelijk mogelijk te maken op de steeds veranderende arbeidsmarkt (Cennamo & Gardner, 2008; Loughlin & Barling, 2001). Hieronder worden de voornaamste verwachtingen toegelicht.

Een eerste verwachting betreft de werk-privé balans (De Hauw & De Vos, 2010). Millennials verwachten van hun werkgever dat er een goede balans wordt gevonden tussen het realiseren van professionele doelstellingen en het behalen van persoonlijke doelstellingen. Heel concreet verwacht een millennial dus autonomie op de werkvloer en een betere werk-privé balans (Cennamo & Gardner, 2008; Wey Smola & Sutton, 2002).

Ten tweede hebben millennials hogere verwachtingen betreffende het sociale aspect van een carrière. Ze zijn voornamelijk op zoek naar een coöperatieve omgeving waar sociale betrokkenheid hoog in het vaandel wordt gedragen (Cennamo & Gardner, 2008; Wong et al., 2008).

Naast een betere werk-privé balans en sociale betrokkenheid, hechten millennials veel waarde aan de ontwikkeling van hun loopbaan. Ze zijn doorgaans ambitieus en zijn dus voortdurend op zoek naar nieuwe carrièremogelijkheden (De Hauw & De Vos, 2010; Wong et al., 2008). Daarnaast vinden ze het ook belangrijk dat ze enige verantwoordelijkheid hebben binnen hun functie en bijdrage kunnen leveren (McCrinkle & Hooper, 2006).

In lijn met de hoge verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling, is het een logisch gevolg dat millennials hogere verwachtingen hebben betreffende opleidingsmogelijkheden en ondersteuning in

organisaties. Ze zijn voortdurend op zoek naar manieren om hun kennis en vaardigheden aan te scherpen, om zo relevant te blijven in de arbeidsmarkt (Loughlin & Barling, 2001; Sturges et al., 2002).

Hoewel de loonsverwachtingen van millennials ook hoger zijn geworden, hechten millennials meer belang aan het uitvoeren van relevant werk dan goed betaald worden. Zo zouden ze een job die bijdraagt aan de maatschappij of aan hun eigen ontwikkeling, verkiezen boven een hoger loon (Dries et al., 2008; Rawlins et al., 2011).

De enige verwachting die bij millennials is afgenomen, is die van jobzekerheid. Hoewel het nog steeds heel wenselijk is, zijn ze zich er van bewust dat levenslange tewerkstelling bij één organisatie niet meer veelvoorkomend is. Daarom zet deze generatie extra in op de eigen loopbaanontwikkeling (Dries et al., 2008; Tomlinson, 2007; Wong et al., 2008).

### **1.3 Personal branding**

Hier wordt de bestaande literatuur over *personal branding*, ook wel *self-branding*, bekeken en samengevat. Eerst wordt er dieper ingegaan op de betekenis van personal branding, om vervolgens te focussen op de motivatoren om een eigen merk te creëren. Tot slot komen de manieren waarop men een personal branding kan creëren, zowel offline als online, aan bod.

#### **1.3.1 Wat is personal branding?**

In 1997 publiceerde Tom Peters zijn artikel '*The brand called You*'. Met deze publicatie gaf hij het officiële startschot voor het fenomeen '*personal branding*', ook wel '*self-branding*' genoemd (Peters, 1997). Beide termen benoemen het proces waarbij een persoon zichzelf gaat neerzetten en promoten als een 'merk' (Khedher, 2019). Het achterliggende idee hiervan komt voort uit marketingprincipes, waarbij de beste kenmerken van goederen en diensten gepromoot worden, om zo een betere marktpositie te garanderen en dus de verkoop te stimuleren (Ilieş, 2018; Parmentier et al., 2013). Self-branding heeft als doel het betreden van, of doorstromen in, de arbeidsmarkt (Lair et al., 2005).

Hoewel er vandaag de dag al veel literatuur bestaat over personal branding, is er nog geen éénduidige consensus over de exacte betekenis ervan. Personal branding is dan ook een ambigu begrip met veel aanverwante theorieën (Gorbatov et al., 2018; Ilieş, 2018). Denk daarbij bijvoorbeeld aan de theorie van impressie management. Dit is een proces waarbij je de manier waarop anderen jou percipiëren probeert te beïnvloeden (Kowalski & Leary, 1990; Roberts, 2005). Daarnaast is er ook de theorie van *self-promotion* waarbij het individu zichzelf probeert te promoten door zijn of haar sterktes te benadrukken en in het algemeen acties te ondernemen die aantonen dat hij of zij geschikt is voor een gewenste functie (Gross et al., 2021). Gorbatov en collega's (2018) hebben literatuur over verschillende aanverwante theorieën naast elkaar gelegd en zo de kerneigenschappen van personal branding proberen te onderscheiden (Gorbatov et al., 2018).

## **Personal branding volgens Gorbатов en collega's**

De eerste eigenschap is het strategische aspect (Gorbатов et al., 2018). Het creëren van een persoonlijk merk kan worden gezien als strategisch indien het individu een specifieke doelgroep beoogt én de gestelde acties gecoördineerd en gepland zijn. Het strategische aspect werd in verschillende papers aangehaald (Cederberg, 2017; Gorbатов et al., 2018; Labrecque et al., 2011; Lair et al., 2005; Manai & Holmlund, 2015).

Een tweede eigenschap wordt door Gorbатов en collega's (2018) benoemd als 'positiviteit'. Hiermee kijken ze voornamelijk naar het intentionele aspect van een persoonlijk merk, waarbij een persoon beoogt om een voordelige indruk na te laten en zichzelf begerlijk te maken voor het gewenste doelpubliek (Gorbатов et al., 2018; Lee & Cavanaugh, 2016; Omojola, 2008).

De derde eigenschap benoemen ze als 'de belofte'. Hierbij ga je aan het gewenste doelpubliek je menselijk, sociaal en cultureel kapitaal tonen, om op deze manier aan te tonen waarom jij de betere keuze zou zijn voor bijvoorbeeld een functie (Gorbатов et al., 2018; Philbrick & Cleveland, 2015).

Vervolgens wordt er gesproken van 'persoonsgericht'. Deze eigenschap wordt getypeerd door drie onderliggende kenmerken, namelijk agentschap, reflexiviteit en differentiatie. Het eerste onderliggend kenmerk, zijnde agentschap, vergt een actieve betrokkenheid van het individu waarbij iemand zichzelf actief gaat waarnemen als een 'eigen onderneming', om zo de kansen op aanwerving te vergroten (Gorbатов et al., 2018; Lair et al., 2005). Een tweede onderliggend kenmerk is reflexiviteit, dit is het proces waarbij het individu zichzelf grondig analyseert, om zo zichzelf beter te begrijpen en kerneigenschappen bloot te leggen (Gorbатов et al., 2018; Wee & Brooks, 2010). Bij persoonsgericht is differentiatie een laatste onderliggend kenmerk. Bij dit aspect gaat iemand een persoonlijk merk creëren aan de hand van de geïdentificeerde eigenschappen die door het gewenste publiek gezien worden als uniek en gewenst (Gorbатов et al., 2018; Parmentier et al., 2013).

De laatste eigenschap die door Gorbатов en collega's (2018) van belang is om van een persoonlijk merk te kunnen spreken, wordt 'artifactual' genoemd. Hierbij is het belangrijk dat het vooropgestelde persoonlijke merk gebonden kan worden aan gerelateerde voorwerpen of representaties. Het kan dan gaan over visitekaartjes, het posten van selfies op sociale media of andere representaties (Eagar & Dann, 2016; Geurin-Eagleman & Burch, 2016; Gorbатов et al., 2018; Khedher, 2015; van der Land et al., 2016).

## **Onderdelen van personal branding**

Er is echter nog wat onenigheid over de belangrijkste elementen van een 'eigen merk'. Zo spreken Górska en Kozminski (2021) van een persoonlijk merk als een verzameling van de persoonlijkheidskenmerken en competenties die gekoppeld kunnen worden aan een persoon (Górska & Kozminski, 2021). Ook Philbrick en Cleveland (2015) benoemen het persoonlijk merk als de combinatie van eigenschappen, waarden, sterktes en passies die een persoon maken (Philbrick & Cleveland, 2015). Hier tegenover staat Hearn (2008) die zegt dat het succes van een eigen merk niet zozeer afhankelijk is van persoonlijke

competenties, maar eerder van het 'glanzende jasje' waarin iemand zichzelf presenteert (Hearn, 2008). Ook andere onderzoekers menen dat de focus van personal branding zou moeten liggen op het creëren van een unieke reputatie, los van de competenties en interesses van een persoon (Gandini, 2016; Lair et al., 2005). Echter gelooft Sheperd (2005) dat er sprake moet zijn van een samenspel tussen de twee elementen, hij benoemt dit als de 'doeltreffendheid van personal branding'. Hiermee bedoelt hij dat de elementen op zichzelf geen garantie zijn op succes. Het hebben van de nodige competenties is niet genoeg voor een garantie op succes, maar enkel het 'glanzende jasje' is dat evenmin. Het zijn competenties die een persoon geschikt en bekwaam maken én het glanzende jasje zorgt voor de zichtbaarheid. Volgens hem is het dus een samenspel van de twee dat zorgt voor een succesvolle combinatie (Shepherd, 2005).

### **1.3.2 Waarom doe je aan personal branding?**

In zijn artikel haalt Peters (1997) aan waarom men een persoonlijk merk zou moeten creëren. Hij staft dat ongeacht je sterktes en unieke competenties, je je eigen merk nog altijd onder de aandacht moet brengen, of zoals hij het beschrijft, op de markt moet brengen (Peters, 1997). In wat volgt worden de motivatoren ondergebracht in twee categorieën: enerzijds de persoonlijke voordelen die iemand kan halen uit het actief creëren van een persoonlijk merk, anderzijds de externe factoren die mensen 'stimuleren' om aan personal branding te doen.

#### **Persoonlijke voordelen**

Phillipson (2002) stelt dat onze 'obsessie' met onze carrière niet alleen toe te schrijven is aan de nood om te consumeren, maar voornamelijk aan het feit dat we steeds meer (emotionele) waarde hechten aan onze carrières (Phillipson, 2002). Het voornaamste voordeel dat uit personal branding gehaald kan worden, is dan ook het behalen van een competitief voordeel op de arbeidsmarkt door het continu ontwikkelen en bevorderen van zijn of haar eigen persoonlijk merk (Khedher, 2014; Lair et al., 2005; Shepherd, 2005). Door self-branding kan het individu een betere reputatie bekomen en zo betere functies bekomen, die op lange termijn resulteren in een succesvolle carrière (Ilieş, 2018).

Hearn (2008) beschrijft self-branding als het sturen van de acties, die de manier waarop andere jou percipiëren kunnen beïnvloeden én het tactisch managen van diezelfde processen om zo je doelen te kunnen bereiken. Ze gaan dan ook verder door te stellen dat het creëren van een eigen merk niet enkel gaat over het bekomen van een positieve reputatie, rijkdom of faam. Het gaat ook over het in handen nemen van je eigen geluk en je eigen toekomst, om zo met voldoening te kunnen leven (Hearn, 2008).

#### **Externe factoren**

De toenemende commercialisatie, de stijgende arbeidsonzekerheid en de steeds meer competitieve arbeidsmarkt, hebben ervoor gezorgd dat er steeds meer nood is voor individuen om aan personal branding te doen (Khedher, 2014; Thompson-Whiteside et al., 2018; Whitmer, 2019). Gandini (2016) voegt hier aan toe dat de tijden zoals we ze kennen niet langer van toepassing zijn, nu we steeds meer de *switch* maken naar jobs getypeerd door onafhankelijkheid, opportuniteiten, op projectbasis werken,

enzoverder (Gandini, 2016). Door deze gebeurtenissen wordt het steeds meer de verantwoordelijkheid van het individu om zijn of haar leven in handen te nemen (Thompson-Whiteside et al., 2018).

De zojuist beschreven factoren zorgen er dan ook voor dat het steeds belangrijker wordt voor individuen om werkzaam te blijven en zelf een strategie te ontwikkelen om te participeren in de arbeidsmarkt. In een maatschappij die sterkt focust op innovatie en flexibiliteit is het dan ook mogelijk dat mensen zich onder druk gezet voelen om zichzelf continu verder te ontwikkelen en klaar te zijn voor potentiële veranderingen (Grote & Raeder, 2009; Hearn, 2008; Smith, 2010). Lair en collega's (2005) stellen dat, juist omdat de economische omgeving buiten de controle van het individu ligt, een persoon zich best kan voorbereiden op deze onverwachte en onzekere omstandigheden (Lair et al., 2005). Zekerheid op de arbeidsmarkt kan dan ook versterkt worden door het opbouwen van menselijk en sociaal kapitaal. Zo kan men toegang krijgen tot opportuniteiten binnen, of buiten, de organisatie (Smith, 2010).

Personal branding wordt steeds meer benoemd als een onderscheidende factor in de arbeidsmarkt (Shepherd, 2005). Lair en collega's (2005) gaan hier echter tegenin, door te staven dat self-branding deel uitmaakt van een onvermijdelijke cyclus. Ze halen aan dat economische onzekerheid een voortdurend proces is en dat de oplossing hiervoor personal branding is. Volgens hen zullen andere spelers op de markt hun eigen persoonlijk merk creëren en hierdoor ook een voordeel hebben. Het is volgens hen dus onvermijdelijk dat je voor jezelf een merk moet creëren, wens je succesvol te zijn op de markt. Het zal op termijn dus niet langer een onderscheidende factor zijn, maar zelfs eerder een vereiste om mee te kunnen dingen op de arbeidsmarkt (Lair et al., 2005; Shepherd, 2005). Hieraan voegt Kaputa (2006) toe dat je voor jezelf een persoonlijk merk moet creëren, voordat anderen het voor jou bepalen (Kaputa, 2006).

### **1.3.3 Hoe doe je aan personal branding?**

Hoewel er geen vaste handleiding is voor het creëren van een persoonlijk merk, kan er eerst de vraag gesteld worden of het creëren van een persoonlijk merk een bewust of onbewust proces is. In de visie van Gorbатов en collega's (2018) is personal branding een bewust proces. In plaats van te stellen dat iedereen een persoonlijk merk heeft, zouden ze ervoor opteren om te zeggen dat iedereen een reputatie heeft (Gorbатов et al., 2018). Hier tegenover staan verschillende andere onderzoekers die claimen dat self-branding ook een onbewust proces kan zijn, waarbij andere voor jou een persoonlijk merk maken (Hearn, 2008; Kaputa, 2006; Rampersad, 2008). Hearn (2008) verduidelijkt dit door te zeggen dat bij elke sociale interactie een persoonlijk merk naar bovenkomt, doordat anderen ons gedrag observeren en interpreteren (Hearn, 2008). Labrecque en collega's (2011) kiezen dan weer voor een middenweg, waarbij ze zeggen dat men er enerzijds bewust voor kan kiezen om zichzelf neer te zetten op een zekere wijze, anderzijds haalt hij aan dat de manier waarop anderen ons waarnemen buiten onze controle ligt (Labrecque et al., 2011). Om de verschillende visies samen te brengen, besluiten Lair en collega's (2005) dat personal branding niet voor iedereen weggelegd is. Ze verduidelijken door erop te wijzen dat er onbewust altijd een persoonlijk merk gecreëerd wordt via interacties met anderen, maar dat men zelf

kan kiezen om daarbuiten zijn eigen merk nog verder uit te bouwen en expliciet neer te zetten (Lair et al., 2005).

Als er wordt vanuit gegaan dat self-branding een bewust proces is, zegt Kheder (2014) dat het creëren van een persoonlijk merk vereist dat men een doel voorop stelt en in functie hiervan kiest wat men neerzet (Khedher, 2014). Volgens Kheder (2014) zijn er twee soorten kapitaal die bijdragen aan de ontwikkeling van een persoonlijk merk: het menselijk en sociaal economisch kapitaal (Khedher, 2014). Het menselijke kapitaal draagt vooral bij aan het persoonlijke merk door het vertonen van expertise over een bepaald domein. Op deze manier kunnen mensen een positieve reputatie en geloofwaardigheid bekomen, en op zijn beurt zorgt dit voor het vorderen van de carrière (McNally & Speak, 2002; Montoya & Vandehey, 2002; Rein et al., 2006). De reputatie wordt door Kheder (2014) ondergebracht onder 'sociaal kapitaal' (Khedher, 2014). Een imago kan ook tot stand komen door het neerzetten van het 'authentieke zelf'. Bij het neerzetten van het 'authentieke' zelf wordt er niet zozeer gefocust op de vaardigheden of competenties van een individu, maar wordt er gefocust op het voortdurend neerzetten van 'echte' persoon, zoals die overeenstemt met iemand zijn zelfbeeld (Whitmer, 2019). Men kan zijn reputatie ook bekomen door het uitbouwen van een netwerk (Gandini, 2016). Naast de reputatie bevat het sociaal kapitaal dus ook het netwerk van het individu. Netwerk kan breed opgevat worden, om onder andere de familie, vrienden, collega's en gemeenschappen van het individu te omvatten. Al deze contacten kunnen bijdragen aan de ontwikkeling, door het gedrag van individuen te beïnvloeden en sturing te geven of simpelweg steun te bieden (Khedher, 2014). Volgens Kheder (2019) vereist een sterk persoonlijk merk dus continue bewuste neerzetting door het ontwikkelen van je menselijk en sociaal kapitaal, authentiek te blijven en aandacht te spenderen aan je uitstraling (Khedher, 2019).

Górska en Kozminski (2021) identificeren in hun onderzoek twee grote strategieën voor self-branding. Enerzijds de *true-self* aanpak en anderzijds de *consumer-oriented* aanpak. De eerste strategie baseert zich op de intrinsieke motivatoren van een individu, met andere woorden: wie je bent als persoon en je persoonlijke waarden en normen. De tweede aanpak, de *consumer-oriented* aanpak, is extrinsiek van aard en focust zich voornamelijk op de noden van de arbeidsmarkt (Górska & Kozminski, 2021). Er kan zich potentieel een conflict voordoen tussen de twee strategieën, waarbij het individu moet focussen op het tot stand brengen van een balans tussen enerzijds tegemoet te komen aan de marktvraag én anderzijds trouw te blijven aan zichzelf (Shepherd, 2005). Sommige onderzoekers merken dan ook op dat er enige tegenstrijdigheden bestaan binnen het concept van personal branding. Zo worden mensen enerzijds aangespoord om zichzelf op een authentieke wijze neer te zetten, maar anderzijds moeten ze rekening houden met én inspelen op de vraag van de arbeidsmarkt en globaal aanvaarde gedragingen (Pagis & Ailon, 2017; Wee & Brooks, 2010). In hun onderzoek baseren Górska en Kozminski (2021) zich op het werk van Wojtaszczyk and Maszewski, volgens wie self-branding een goed georganiseerd en gepland proces is (Górska & Kozminski, 2021). De eerste stap in het proces is *identification* en *positioning*. Bij deze stap moet het individu zijn eigen persoonlijke kenmerken en vaardigheden identificeren (Górska & Kozminski, 2021; Kheder, 2014). Net zoals Gorbатов en collega's (2008) zeiden, is het belangrijk om een doelpubliek te kiezen. Hierbij moet er bepaald worden wie het individu wil

aanspreken met zijn of haar persoonlijk merk (Gaines-Ross, 2015; Gorbatov et al., 2018; Górska & Kozminski, 2021). Vervolgens kiest men de manier waarop men het persoonlijk merk wil communiceren aan het gewenste doelpubliek én gaat men actief aan de slag (Górska & Kozminski, 2021).

Het proces omschreven door Górska en Kozminski (2021) is een houvast voor het creëren van een persoonlijk merk, maar daarnaast zijn er nog enkele andere handvaten die kunnen helpen bij het opbouwen van een personal brand (Górska & Kozminski, 2021; Labrecque et al., 2011). In het artikel van Labrecque en collega's (2011) wordt aangehaald dat getuigenissen van betrouwbare bronnen, zoals familie, vrienden of vorige werkgevers, een goede bron zijn om het personal brand van iemand te toetsen (Labrecque et al., 2011).

#### **1.3.4 Online personal branding**

Het oorspronkelijke idee van een persoonlijk merk werd niet specifiek gericht op een online aanwezigheid (Khedher, 2014). Echter heeft personal branding de laatste tijd zijn weg naar het wereldwijde web gevonden en kan het vandaag bijna niet meer los gezien worden van sociale media (Shepherd, 2005). Kanalen zoals Facebook, Instagram, YouTube, Twitter en LinkedIn maken dat bijna iedereen een persoonlijk merk heeft, al dan niet bewust (Chen et al., 2021; Khedher, 2014; Kleppinger & Cain, 2015). Individuen worden aangemoedigd om ook online hun aanwezigheid te laten merken en zichzelf te promoten via sociale media kanalen, naast de promotie van het persoonlijk merk in face-to-face acties (Vallas & Christin, 2018). Hierbij is het relevant om op te merken dat volgens Harris en Rae (2011) werkgevers gebruik maken van sociale media kanalen om een eerste screening uit te voeren op potentiële kandidaten (Harris & Rae, 2011).



## 2. Methodologie

In de methodologie wordt er gekeken naar het verloop van het empirische gedeelte van dit onderzoek. Eerst zal er gekeken worden naar de manier waarop de data verzameld werd, daarna worden de selectiecriteria die gehanteerd werden, toegelicht. Vervolgens wordt er kort even ingegaan op de interviewleidraad en tot slot wordt er gekeken naar de manier waarop de gegevens verwerkt en geïnterpreteerd werden.

### 2.1 Dataverzameling

Voor het empirische gedeelte van dit onderzoek werd geopteerd voor diepte-interviews. Om het vlotte verloop van de interviews te garanderen, werd er een interviewleidraad opgesteld. De interviewleidraad kan teruggevonden worden in de *bijlagen (zie bijlage)*. Tijdens de interviews kon er afgeweken worden van de leidraad, zodat de respondent de kans kreeg om accenten te leggen op wat hij/zij relevant vond.

De meerderheid van de respondenten werd gevonden via een algemene rondvraag op het sociale media kanaal 'Facebook', enkelen onder hen waren persoonlijke kennissen van de onderzoeker. De overige respondenten werden gevonden via de andere respondenten. De respondenten mochten zelf aangeven of ze het interview online lieten doorgaan of in een *face-to-face* gesprek. Voor de start van het interview werd de respondenten gevraagd om een *informed consent* te ondertekenen. Dit lichtte toe dat deelname aan het interview vrijwillig was en dat het interview ten allen tijden stopgezet kon worden. Bovendien konden ze de onderzoeker toestemming geven om het interview op te nemen, om zo de verwerking van de resultaten te faciliteren. Gemiddeld genomen duurden de interviews 45 minuten.

### 2.2 Selectiecriteria

In totaal werden er twaalf respondenten gezocht. Voor het selecteren van de respondenten werden er enkele criteria vooropgesteld die teruggevonden kunnen worden in tabel 1 (*zie tabel 1: criteria respondenten*). Er werd geen beperking opgelegd voor het geslacht van de respondent. De minimum leeftijd werd gezet op 21 jaar, aangezien de meeste studenten hun hogere studies aanvagen op 18-jarige leeftijd én een professionele bachelor opleiding gemiddeld drie jaar in beslag neemt. De maximum leeftijd van 27 jaar werd gekozen om ook academische master opleidingen te betrekken, alsook de potentiële keuze van studenten om na hun eerste diploma een tweede opleiding te starten. Voor de opleiding werd enkel een beperking gelegd op de regio, dit om het vlotte verloop van de interviews te garanderen. Er werd dan ook gevraagd om een opleiding te volgen in het Vlaamse gewest, om zo potentiële communicatieproblemen te vermijden. Aangezien dit onderzoek focust op jongvolwassenen die de arbeidsmarkt gaan betreden of recent hebben betreden, werd er gevraagd dat de respondent maximaal twee jaar aan het werk was. Indien de respondent nog student was, werd er vooropgesteld dat hij/zij in zijn afstudeerfase was én actief op zoek was naar een eerste job. In tabel 2 kan een overzicht gevonden worden van de respondenten en hun voornaamste eigenschappen (*zie tabel 2: Respondenten*). In de tabel, bij de kolom 'status', staat 'WN' voor werknemer en 'S' voor student. In de kolom 'opleiding' staat de afkorting 'PB' voor professionele bachelor.

<b>Criteria</b>	<b>Bereik</b>
<b>Geslacht</b>	Geen beperking
<b>Leeftijd</b>	Vanaf 21 jaar tot en met 27 jaar
<b>Opleiding</b>	Hoge school (alle Vlaamse instellingen – alle opleidingen) Universiteit (alle Vlaams instellingen – alle opleidingen)
<b>Extra</b>	De respondent mag maximum twee jaar aan het werk zijn, of is nog student met de voorwaarde dat hij/zij actief op zoek is naar een eerste job (afstuderen juni/augustus 2023)

Tabel 1: Criteria respondenten

	<b>Geslacht</b>	<b>Geboortejaar</b>	<b>Status</b>	<b>Opleiding</b>	<b>Functie</b>
<b>1</b>	V	2000	WN	PB Biomedische laboratoriumtechnologie	Laborant
<b>2</b>	V	2000	S	Master Handelswetenschappen	–
<b>3</b>	M	2001	S	PB Bouwkunde	–
<b>4</b>	V	2000	S	Master Toegepaste economische wetenschappen	–
<b>5</b>	V	2000	WN	Master Toegepaste economische wetenschappen	Office manager
<b>6</b>	V	2000	WN	PB Lager onderwijs	Leraar
<b>7</b>	V	1998	WN	Master Biomedische wetenschappen	Laborant
<b>8</b>	V	2000	S	Master Farmaceutische wetenschappen	–
<b>9</b>	M	2000	WN	Master Industriële wetenschappen	Werfleider
<b>10</b>	M	1999	WN	Master Industriële wetenschappen	Mould engineer
<b>11</b>	V	2000	WN	Master Toegepaste economische wetenschappen	Functioneel analyst
<b>12</b>	M	1998	WN	Master Handelsingenieur	Consultant

Tabel 2: Respondenten

## 2.3 Interviewleidraad

De volledige interviewleidraad kan teruggevonden worden in de bijlagen (*zie bijlage*). Het eerste deel, carrière/loopbaan, moest ervoor zorgen dat er een algemeen beeld gecreëerd werd van de visie van de jongvolwassene en dat er duidelijk werd welke aspecten voornamelijk belangrijk waren in een carrière. Na het bespreken van de visie van de loopbaan, werd er kort stilgestaan bij de sollicitatie-ervaringen van de respondenten. Dit stelde de onderzoeker in staat om alvast een eerste keer te polsen hoe respondenten zichzelf presenteren en waar zij vooral belang aan hechten. Het deel 'aanwerving' creëerde een natuurlijk overgang naar het deel 'personal branding'. Hier werden eerst enkele algemene vragen gesteld, zonder het woord 'personal branding' te benoemen, om later de definitie te introduceren. Tot slot werd er kort gekeken naar het sociale media gebruik van de respondent, maar vooral in het kader van zijn/haar professionele carrière.

## 2.4 Analyse van de resultaten

Hoewel de interviewleidraad werd opgedeeld in de hierboven genoemde thema's, werd er tijdens de verwerking van de resultaten een nieuwe indeling gehanteerd. In de resultatensectie wordt er eerst dieper ingegaan op de visie die de respondenten hebben gevormd omtrent hun loopbaan en bijhorende aspecten. Vervolgens wordt er in de sectie 'Ontwikkeling van de loopbaan' gekeken naar de verschillende manieren waarop de respondenten hun kennis en competenties probeerden te ontwikkelen. Naast de ontwikkeling van de loopbaan, wordt er ook ingegaan op de manieren waarop respondenten zichzelf presenteren, dit zowel tijdens een sollicitatiegesprek als online. Tot slot wordt kort het begrip 'personal branding' zelf behandeld. Hier wordt besproken in welke mate de respondenten bekend waren met het begrip en hoezeer zij het toepassen in hun eigen leven.

Wat betreft de visies over de loopbaan, kon er een onderscheid gemaakt worden betreffende bewuste en onbewuste visies. Onder 'onbewuste visie' worden de visies verstaan waarbij de respondenten criteria voorop hebben gesteld die van belang zijn, zonder bewust te zijn dat het ook valt onder 'loopbaanvisie'. Daartegenover staan de 'bewuste visies', hierbij ging het over respondenten die actief bezig waren met het plannen van hun loopbaan. Bij de bewuste visies kon er nog een verder onderscheid gemaakt worden tussen abstracte en concrete visies. Bij abstracte visies ging het eerder over losstaande criteria die belangrijk waren voor de respondenten, terwijl bij concrete visies een duidelijk geheel beeld gevormd was. Bij het analyseren van de interviews kon er vastgesteld worden dat er verschillende invloedfactoren op de visie waren. Deze worden door de onderzoeker ondergebracht in twee grote categorieën: eigen ervaringen en externe partijen. Het begrip 'ervaring' is zeer breed en bevat uiteenlopende betekenissen. Hoewel de ervaringen beschreven door de jongvolwassenen heel uiteenlopend waren, is er één gezamenlijke factor. Zo wekte elke ervaring een gevoel op, positief of negatief, dat de respondent stimuleerde om zijn visie verder te zetten of aan te passen. Als er gesproken wordt van 'externe partijen' gaat het over partijen ander dan het individu zelf.

Bij het deel 'presentatie' wordt er eerst gekeken naar de voorbereiding op een sollicitatiegesprek, omdat dit ook een indicator kan zijn van hoe bewust respondenten bezig zijn met zichzelf neer te zetten.

Vervolgens wordt er gesproken over de presentatie tijdens een sollicitatiegesprek en wordt er specifiek ingegaan op drie verschillende wijzen waarop ze zichzelf kunnen neerzetten. Eerst en vooral kunnen ze een zekere indruk nalaten door middel van de fysieke uitstraling. Daarnaast kwam er naar voren tijdens de analyse dat er respondenten zijn die sterk inzetten op hun persoonlijkheid om een bedrijf te overtuigen van hun meerwaarde, maar daarnaast ook op hun ervaring. Tot slot wordt er kort gekeken naar de online aanwezigheid van de respondenten. Enerzijds wordt er besproken hoe de respondenten omgaan met sociale media en waarom, maar daarnaast wordt er ook besproken hoe relevant sociale media voor hen zijn om de loopbaan verder te ontwikkelen.

Tot slot wordt er nog specifiek aandacht geschonken aan het onderwerp 'personal branding', maar eerder in functie van de betekenis die personal branding heeft voor de respondenten, alsook het belang dat ze er aan hechten.

### **3. Resultaten**

De bespreking van de voornaamste bevindingen uit de interviews is een tweede luik om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, naast de literatuurstudie. In wat volgt, wordt er een blik geworpen op de visies die de respondenten hadden op hun loopbaan, op welke manieren ze loopbaan proberen te ontwikkelen én hoe ze zichzelf proberen te verkopen tijdens een sollicitatie, alsook hun mening over personal branding. Om de voornaamste vaststellingen te staven worden er telkens quotes aangeleverd uit de interviews zelf.

#### **3.1 Visie op de loopbaan**

In wat volgt wordt er een blik geworpen op de verschillende aspecten die betrekking hebben tot de loopbaanvisies van de respondenten. Zo wordt er onder andere ingegaan op de verschillende visies, de criteria waaraan de respondenten belang hechten en de beïnvloedende factoren.

##### **3.1.1 Soorten visies**

Zoals in de methodologie besproken, werden er twee onderscheidende kenmerken gevonden. Eerst en vooral werd er een onderscheid gemaakt tussen bewuste en onbewuste visies. Bewuste visies konden dan nog verder opgedeeld worden in abstracte en concrete visies.

##### **Onbewuste visie versus bewuste visie**

Als er gesproken wordt over een 'onbewuste visie', werd er in eerste instantie gekeken naar de intensiteit waarmee interviewees bezig waren met het plannen van hun loopbaan. Zo gaf respondent 7 oorspronkelijk aan dat ze nog niet had nagedacht over haar verdere carrière, maar na het stellen van verdiepende vragen bleek dat er toch enkele aspecten belangrijk waren voor haar. Dit is een duidelijk voorbeeld van een onbewuste loopbaanvisie.

*"Van mijn studie uit kan je super, super breed gaan, maar ik wist gewoon al tijdens het studeren dat ik graag met dieren wou gaan werken in een farmaceutische sector. [...] Ik zie me niet voor mijn veertigste uit het labo gaan. [...] Voor de rest, als de functie farmacie gerelateerd is of onderzoek gerelateerd, dan spreekt het mij sowieso aan, maar dan is afstand echt bepalend." (respondent 7)*

Hoewel de meerderheid van de respondenten aangaf een visie te hebben over zijn/haar loopbaan, bleek tijdens de analyse dat er ook respondenten waren die over meer aspecten hadden nagedacht dan ze oorspronkelijk aangaven. Zo haalden ze tijdens het interview zelf nog andere criteria aan die ze niet bewust benoemden onder 'loopbaanvisie', maar wel degelijk deel uitmaken van loopbaanmanagement. De exacte criteria worden besproken in sectie 3.1.2 'Criteria van de visie'. Hierop aansluitend kon het ook gaan over activiteiten die ze reeds hadden ondernomen om hun loopbaan verder te ontwikkelen, zoals bijvoorbeeld het bijwonen van jobbeurzen of het uitvoeren van studierelevante studentenjobs.

Daarnaast kan er ook gesproken worden van een 'bewuste' visie. De meerderheid van de respondenten gaf aan al eens bezig te zijn geweest met zijn/haar loopbaan en konden hun loopbaanvisie kort toelichten. Echter is de manier waarop de respondenten hun visies formuleerden heel divers. Dit wordt verder toegelicht onder 'Abstracte visie VS concrete visie'.

### **Abstracte visie VS Concrete visie**

De meeste respondenten uit hadden abstracte visies. Zo gaven enkele studenten aan dat ze nog geen heel duidelijk beeld hadden over hun toekomstige loopbaan. Sommige onder hen schreven dit toe aan de beperkte kennis die je hebt als je van de schoolbanken komt, respondent 3 daarentegen gaf dan weer aan dat het niet in zijn persoonlijkheid lag om ver naar de toekomst te kijken. Wel had elk van hen enkele criteria die voor hen belangrijk waren, kijk hiervoor naar sectie 3.1.2 'Criteria van de visie'. Echter waren het niet alleen de studenten waarbij de toekomstplannen abstract bleven, er waren ook werknemers waarbij die visie nog sterk in ontwikkeling was.

*"Ik vind dat moeilijk, want ik leef vaak van dag tot dag, dus ik plan niet direct van tevoren. Maar hoe ik het in mijn gedachten nu heb momenteel, is misschien werfleider verder doen voor enkele jaren om toch zeker veel ervaring op te doen op de werf. Dan kan ik nog zien, ofwel misschien uitgroeien naar projectleider voor meerdere projecten tegelijk te kunnen beheersen of misschien dan naar een binnendienst gaan voor tekenaar of calculator. Dan zou ik op langere termijn ook nog op mezelf huizen willen kopen en gaan renoveren om zo terug te verkopen, maar dat blijft eigenlijk een droom."* (respondent 3)

*"Goh ja, wat ik vooral heb is dat ik totaal niet weet wat ik wil doen. Ik heb totaal ook geen zicht op wat ik kan doen en dat ik vooral het gevoel heb ik dat ik niks kan eigenlijk omdat je van de schoolbanken komt. Als je zegt: 'Ga één september maar werken', ik zou niet weten wat mijn bijdrage zou kunnen zijn. Dus ik zou heel graag vooral nog blijven leren als ik ga werken, dus dat er voldoende opleidingen zijn, dat je voldoende begeleid wordt."* (respondent 4)

*"De standaardvragen die je op sollicitatiegesprekken krijgt: 'Waar wil jij over vijf jaar staan? (lacht)'. Daar heb ik al wel over nagedacht, maar ook daar weinig antwoorden op, op dit moment (lacht). Ik zou eventueel wel voor application engineer willen gaan, dus dat is meer het volledige project leiden en het onderhoud met de klanten ook doen. Maar of dat binnen vijf jaar of binnen tien jaar of ... Daar staat geen tijdspanne op."* (respondent 10)

*"Ja, als je begint is dat nog niet echt direct aan de orde, maar je denkt wel na over: 'Oké, binnen vijf jaar wil ik toch al daar staan. Of binnen tien jaar wil ik toch wel heel sterk gegroeid zijn'. In mijn job gaat dat dan projectmanager zijn, of toch al meer richting budgetten gaan, of om dan nog meer met de klant te gaan samenwerken. Verder dan tien jaar heb ik nog niet gekeken (lacht)."* (respondent 11)

Er waren daarentegen ook interviewees die al een zeer concrete toekomstvisie hadden voor zichzelf en die zeer actief bezig waren met hun loopbaanontwikkeling. Zij keken eerder op langere termijn en gaven een duidelijke invulling aan hun visie en wensen. Respondenten 5, 9 en 12 waren hier voorbeeld van, zij hadden al gekeken naar welke rol ze binnen een bedrijf wilden bekleden of hadden zelfs al aanpassingen gemaakt in hun oorspronkelijke plannen.

*"Eigenlijk moet je weten toen ik begon aan de universiteit, was het mijn bedoeling dat ik mijn master zou halen en dat ik dan nog een educatieve master ging doen om ooit in het onderwijs te staan. Ik ben daar een beetje van afgestapt na twee jaar dat ik op de universiteit zat, omdat mijn partner veel familie heeft die in het onderwijs staat. Door heel veel gesprekken te hebben met mensen die in het onderwijs staan, ben ik toch een beetje die interesse verloren, gewoon hoe dat het onderwijs de dag van vandaag ook georganiseerd is. Dat maakt niet dat ik mijn passie voor lesgeven verloren ben, want die passie is er wel. Daarom ook dat ik bijlessen ben gaan doen, dus wat ik nu eigenlijk altijd gezegd heb is: 'Ik start in een onderneming waar ik ervaring ga opdoen, maar ooit, al is het als ik vijftig jaar ben, dat maakt niet uit, zal ik mijn eigen bijleskantoor hebben'. Dat is altijd zoiets dat ik gezegd heb en dat kan ook helemaal veranderen hé, maar dat is wel hoe ik er nu over denk (lacht). Op kortere termijn, want dan sprak ik natuurlijk al over lange termijn, ben ik eigenlijk aangeworven bij het bedrijf waar ik nu werk om ongeveer vijf jaar heel intensief begeleid te worden door de zaakvoester en het dan eigenlijk over te nemen van haar. Dus na drie jaar zou ik ermee instappen en partner worden om dan na een aantal jaren het eigenlijk over te nemen als zij stilaan op pensioen gaat. Dus dat is het op meer korte termijn."* (respondent 5)

*"Ja, soms denk je daar toch wel eens over hé. Je zit nu in een job, maar ga je die job de komende dertig, veertig jaar nog doen? Ik denk het niet. Je zal toch wel willen doorgroeien. Als je kijkt naar de uren in verhouding met het loon, ik hoop dat dat toch ooit wel gaat veranderen, dat het ene omhoog gaat en het andere naar beneden. We hebben nu wel geen klagen, maar toch. Als dat zo blijft tot ik 65 ben, dan ga ik het toch niet halen denk ik."* (respondent 9)

*"Dat is zeker iets [loopbaanvisie] waar ik al mee bezig geweest ben. Ik kan zeggen dat ik er ook al een duidelijk beeld over heb. De eerste jaren wil ik sowieso nog wel als consultant blijven werken, omdat ik dan met veel verschillende bedrijven in contact kom en zo ook wel veel kan bijleren. Maar of dat echt datgene is dat ik op lange termijn wil blijven doen, vind ik nu nog moeilijk om te zeggen. Ik denk dat ik nu op termijn ofwel hetzelfde zou blijven doen, maar dan waarschijnlijk ooit als zelfstandige, als freelancer beginnen maar dan nog wel als consultant."* (respondent 12)

### **3.1.2 Criteria van de visie**

Zoals hierboven al aangehaald, waren er enkele respondenten die geen specifieke en coherente visie hadden, maar eerder keken naar afzonderlijke criteria. In wat volgt, worden de criteria die door meerdere respondenten aan bod kwamen, besproken.

#### **Cultuur/Team**

De criterium dat maar liefst bij elf van de twaalf respondenten voorkwam, was het teamgevoel of de cultuur en sfeer van een bedrijf. Stuk voor stuk benoemden ze dat ze zeker op zoek waren naar een bedrijf waarbinnen ze zich goed voelen. Voor de één hield dat in dat je een gezellige borrel met je collega's kon drinken, voor de andere was het de vlakkere structuur die primeerde, nog iemand anders vond het dan weer belangrijk dat er ondersteuning was van de collega's. Voor sommigen van de respondenten was het teamgevoel zelfs de belangrijkste motivator om een functie aan te nemen of te behouden.

*"Dat was echt een grote vriendengroep precies, dus dat is wel iets wat ik wel hoop op mijn job, dat moet niet met heel het bedrijf zijn, maar toch zeker dat je overeenkomt met je team." (respondent 2)*

*"Nu bijvoorbeeld, zit ik in een super goed team en dat is ook de reden dat ik vorig jaar op een bepaalde functie niet heb gesolliciteerd, al was dat op het bedrijf zelf, omdat ik niet uit het team wou waar ik toen zat." (respondent 7)*

#### **Leeropportuniteiten, uitdaging en doorgroeimogelijkheden**

Voor één derde van de respondenten is de aanwezigheid van voldoende leeropportuniteiten ook een belangrijk criterium. Diezelfde respondenten, die mogelijkheid de om bij te leren aanhaalden als een belangrijk criterium, vermeldde ook dat het hebben van een uitdaging en de aanwezigheid van doorgroeimogelijkheden belangrijk is. Daarom worden deze drie factoren samen besproken in deze sectie. Voor sommigen primeerden de leeropportuniteiten omdat ze zichzelf steeds verder willen ontwikkelen. Anderen focusten dan weer op doorgroeimogelijkheden zodat ze voldoende bijdragen konden leveren en zo een gevoel van voldoening kunnen behalen. Bij nog anderen was de uitdaging dan weer belangrijk om afwisseling te voorzien in een functie, om zo verveling tegen te gaan.

*"Ik weet dat op het moment dat ik geen uitdagingen meer heb binnen mijn job, dat ik die op één of andere manier moet zoeken. Zij het een diploma erbij studeren tijdens het werken of van job veranderen." (respondent 1)*

*"Ik wil wel carrière maken. Alé ik wil geen 80 uur in de week werken en de grote baas zijn van Coca-Cola. Uiteindelijk wil ik wel gewoon vooral voor mezelf het gevoel hebben dat ik echt iets bereikt heb en dat ik echt wel veel heb bijgeleerd. Misschien in plaats van echt vanonder aan de ladder in het team te staan, ook wel meer die beslissing*



*verantwoordelijkheid te hebben, dat je echt het gevoel hebt dat je een invloed hebt op wat er gebeurt.” (respondent 2)*

*“Ik wil wel die groei kunnen zien en maken doorheen mijn leven. [...] Ik heb ook wel uitdaging nodig in mijn job en ik merk dat als ik dat niet heb of ik de hele tijd repetitief werk aan het doen ben, dan begin ik mij wat te vervelen en dan heb ik weer iets nieuws nodig om mij even aan te zetten. Dat ik even nog eens wat uitdaging heb. Ik denk dat dat ook wel een teken is van bij willen leren en groeien en ook willen blijven groeien hé.” (respondent 11)*

### **Grootte van het bedrijf**

Sommige respondenten beschouwen de grootte van een firma ook als een belangrijk punt. Ook hier kon de invulling sterk verschillen. Enkele respondenten gaven aan liever tewerkgesteld te worden in een klein of middelgroot bedrijf. Zij vonden dit belangrijk omdat ze bij deze grootte van bedrijf -volgens hen- een bijdrage kunnen leveren en ze geen ‘nummer’ zijn. Daar tegenover stond respondent 12, die eerder op zoek is naar een groter bedrijf, of een bedrijf met internationale klanten.

*“Waar ik wel op let, is dat ik niet naar een te groot bedrijf ga. Je bent daar een nummer en eigenlijk bijna niemand kent u. Dus ik wil liever naar kleinere bedrijven of middelgrote bedrijven waar je toch nog wel iets betekent voor mensen en waar je je job goed kan uitoefenen waarbij iedereen weet: ‘Hij doet dat’, dat is een erkenning eigenlijk. Dus vooral geen nummer zijn voor een bedrijf.” (respondent 3)*

*“Het bedrijf waar ik nu werk, is vrij onbekend. Als ik zeg: ‘Ik werk bij bedrijf B, hebben ze geen idee wat ik bedoel’. Ik denk ook wel meer het kleinschalige dat ik daar wel tot aangetrokken ben.” (respondent 11)*

*“Dat is een goede vraag, waar zou ik naar kijken? Waarschijnlijk, nu zeker dat ik jong ben, toch een bedrijf met een zekere grootte, of op zijn minst klanten die internationaal actief zijn. Dat je bijvoorbeeld ook de kans krijgt om te reizen voor het werk en wat andere culturen te leren kennen.” (respondent 12)*

### **Zekerheid**

Respondenten 6 en 8 vonden zekerheid vooral iets belangrijk, we moeten opmerken dat dit ook de respondenten waren die aangaven minder belang te hechten aan hun carrière en waarvoor het uitoefenen van een job dus voornamelijk draait rond zekerheid en stabiliteit.

*“Ik heb daar al wel zeker over nagedacht: ‘Stel nu dat het zo ver komt, dat ik op mijn dertig jaar nog altijd niet ergens vast werk of toch een beetje meer stabiliteit hebt’, dan was ik zo al wel wat eens aan het denken van: ‘Ik heb sowieso wel twee diploma’s, ik kan eventueel dan wel iets met mijn orthopedagogie diploma doen; in een leefgroep werken ofzo’. Want*

*dat heb ik ook wel altijd heel graag gedaan, dus dat is wel iets waar ik over nagedacht heb. Ik hoop natuurlijk dat ik wel in het onderwijs kan en mag blijven.” (respondent 6)*

*“Ergens vind ik carrière wel belangrijk, maar langs de andere kant moet je ook een leven hebben en moet je je gewoon goed voelen op je werk. Een beetje een balans tussen de twee. Zekerheid, dat je een vaste job hebt, vind ik zeker belangrijk.” (respondent 8)*

### **Vrijheid en flexibiliteit**

Er waren ook respondenten die vrijheid en flexibiliteit aanhaalden als een belangrijk aspect. Het kon dan gaan over vrijheid in het takenpakket en hoe hij/zij dingen uitvoert, maar daarnaast ook flexibiliteit in functie van bijvoorbeeld de werkuren. Opvallend is dat respondent 5 aangaf dat voor haar vrijheid het belangrijkste criterium is.

*“Wat bij mij het belangrijkste van alles is, is vrijheid. Ik wil kunnen doen wat ik zelf wil. Ik ben sowieso iemand die van zichzelf heel hard werkt, dus ik ben niet iemand die op de vingers gekeken moet worden van: ‘We moeten zien dat zij haar uren wel doet’. Bij mij is vrijheid echt het belangrijkste, ik zou ook niet kunnen werken in een onderneming waar ik die vrijheid niet zou hebben.” (respondent 5)*

*“Zoals je tegenwoordig ook wel eens van thuis uit kan werken, dat maakt het ook wel allemaal makkelijker natuurlijk. Dan ben je er ook wel wat flexibeler in hé. Ik zou eigenlijk eerder flexibele uren kiezen boven die afstand. Dat je kan zeggen: ‘Ik vertrek voor de file naar het werk en ik vertrek ook terug op locatie voor de file’, dat doet heel veel.” (respondent 9)*

### **Loon en extra legale voordelen**

Ook loon en andere extra legale voordelen werden door verschillende respondenten aangehaald als een criterium waarmee ze rekening zouden houden, echter is het voor geen enkele respondent een factor die primeert op andere aspecten.

*“Ja, ik hoop natuurlijk op een redelijk loon en vaak zeggen ze vanuit onze opleiding dat wij een bedrijfswagen mogen verwachten. Dus ik denk ook wel dat ik dat verwacht of in gedachten breng van: ‘Dat zou wel handig zijn’.” (respondent 3)*

*“Je hebt ook wel mensen die een dikke carrière willen maken voor het loon dat erbij komt kijken en het statussymbool enzovoort. Maar dat is niet. Wil ik goed verdienen en het later ook goed hebben? Ja natuurlijk, maar voor mij is vooral de rechtvaardige beloning heel belangrijk. Dus ik vind ook gewoon dat als ik dubbel zo hard werk als iemand anders, dat ik dubbel zoveel mag verdienen, om het zo te zeggen, maar dat is niet mijn prioriteit.” (respondent 5)*

*"Ik denk dat eens je werkt, verloning toch ook wel een rol gaat spelen, ook al wil je dat misschien niet zeggen, maar bijvoorbeeld als je nu een bedrijfswagen hebt, ga je niet voor minder ergens anders werken, dat denk ik ook wel."* (respondent 11)

### **Afstand**

Voor sommige respondenten was de afstand tot het werk ook een criterium waarmee ze rekening hielden. Er was echter wel veel diversiteit in de exacte invulling van deze factor. Sommige respondenten wilden maximaal één uur rijden met de auto, terwijl een andere respondent aangaf maximaal 15 kilometer te willen afleggen met de fiets. Hoewel afstand dus een bepalende factor is, verschilt de invulling ervan sterk van persoon tot persoon.

*"Ik zit nu in de scholengemeenschap van de Zuider-Kempen. Dat is eigenlijk het dichtstbijzijnde voor mij, het uiterste is waar ik nu woon en het andere uiterste is helemaal in Herenthout, dat is voor ons een 40 minuten rijden. Dus dat is wel echt al een beetje verder, maar dat is ook wel het maximum dat ik ervoor wil rijden, want dat wordt allemaal niet bekostigd, het vervoer dat je allemaal doet."* (respondent 6)

*"Afstand echt vooral. Voor de rest, als het farmacie-gerelateerd is of onderzoek gerelateerd, dan spreekt het mij sowieso aan, maar dan is echt afstand bepalend."* (respondent 7)

*"Omdat met pendelen je heel veel tijd verliest, dat is één. Dus als je dan op uw werk om vijf uur vertrekt en je moet nog een uur rijden, dan ben je pas om zes uur thuis. Oké, dat is misschien nog haalbaar, maar vaak is er dan nog verkeer, of als je met de trein zou gaan, vertragingen."* (respondent 8)

### **3.1.3 Invloeden op de visie**

Hieronder bespreken we de voornaamste factoren die een invloed hebben gehad op het tot stand komen van de visie. Deze worden opgesplitst in eigen ervaringen en externe partijen.

#### **Eigen ervaring**

Negen van de twaalf respondenten haalden aan dat hun visie vorm had gekregen door het opdoen van ervaringen. Voor sommige respondenten bood het sollicitatieproces een kans om te leren wat ze wel en niet wensden in een functie. Een andere respondent sprak dan weer over een personeelstekort dat maakte dat de werksfeer niet meer aangenaam was en haar er zo toe aanzette na te denken over haar huidige werksituatie. Anderen spraken dan weer over ervaringen uit vroegere studentenjobs of uit hun huidige functie. Respondent 11 gaf als enige aan dat haar persoonlijkheid waarschijnlijk heeft bijgedragen tot het ontstaan van haar visie.

*"Doordat het op het werk even slechter ging door een groot personeelstekort ben ik daar wel over beginnen nadenken wat ik wou. Het was toen ook echt even niet meer leuk om daar te werken, dus dan begin je wel na te denken."* (respondent 1)

*"Na een jaar industrieel ingenieur te doen, besepte ik zelf dat dat niet was wat ik wou gaan doen en dat ik eerder iets in de bouw wou gaan doen." (respondent 3)*

*"Ik heb dat nu tijdens mijn stagejaar vooral gemerkt. Omdat ik nog vaak naar Leuven moest pendelen, dat ik daar echt stress van kreeg om op die trein te zitten en ergens op tijd te geraken en dat dat ook gewoon vermoeiend is." (respondent 8)*

*"Ik heb dus gewoon op alles wat mij interessant leek gesolliciteerd en ben ik bij een paar bedrijven geweest. Dan heb ik ook een opdracht gemaakt voor bijvoorbeeld een communicatiebureau en toen dacht ik: 'Ja, dit is het niet, niks voor mij'." (respondent 11)*

*"Ik denk enerzijds met te werken, dat je ziet wat je graag doet en wat niet, anderzijds ook wel gewoon van de studies en de mensen die je kent van je studies." (respondent 12)*

### **Externe partijen**

Zoals respondent 12 aanhaalt in voorafgaande quote, zijn familie of vrienden ook een beïnvloedende factor. Bij sommigen waren het de ouders die sturing gaven, anderen hadden gesproken met vrienden of familie over hun ervaringen en hebben zo hun visie vorm gegeven. Anderen baseerden zich dan weer op de situaties van vrienden om zo verder keuzes te maken.

*"Mama heeft mij ook altijd gezegd: 'Ga eerst maar werken, dat je weet wat dat is en dan kan je misschien de keuze maken om eventueel zelfstandig te worden'." (respondent 4)*

*"Door er enerzijds heel veel over gesproken te hebben met mensen en anderzijds het zelf bijles geven, ben ik beginnen aanvoelen dat het vooral die één-op-één interactie is wat ik fijn vind." (respondent 5)*

*"Je ziet ook wat die [vrienden] hun plannen zijn of je kent bijvoorbeeld oud-studenten die je eens tegenkomt, of je ziet bijvoorbeeld dat die in New York of in Zwitserland werken, dus dat zijn ook altijd wel inspirerende verhalen als je dat hoort. Dat zorgt er ook wel voor dat je denkt: 'Ah, dat is iets dat ik ook wel graag zou doen' of dat je iets hebt van: 'Ah, maar die mannen zijn daar tachtig uur per week aan het werken, dat wil ik totaal niet doen'. Dat helpt ook wel wat met die visie te vormen rond mijn loopbaan." (respondent 12)*

Naast de familie of vrienden, haalden respondenten 3, 8 en 12 de onderwijsinstelling aan als een mede bepalende factor. Zo vond respondent 3 advies bij een coach van school, terwijl respondent 8 het gevoel had dat de opleiding stuurde in één zekere richting. Respondent 2 vond dan weer inspiratie bij jobbeurzen die georganiseerd werden door onderwijsinstellingen.

*"Maar dan nu, nog niet zo lang geleden, ben ik terug naar een jobbeurs geweest en daar was dan een consultancy bedrijf waar ik dan ook eens mee aan het praten was geraakt. [...] Want consultancy is sinds vorige week dat ik dat wil, maar een maand geleden was het totaal niks waar ik rekening mee hield." (respondent 2)*

*"Ze proberen u wel een beetje warm te maken voor verschillende dingen. De coachen van school kunnen u precies wel sturen van: 'Je zou dat wel goed kunnen'. Dus misschien dat die een onrechtstreekse invloed gaan hebben op wat je precies wil gaan doen." (respondent 3)*

*"Vanuit onze richting wel [sturing geven], denk ik. Dat wil niet zeggen dat je niks anders kan doen, maar er wordt wel verwacht precies van: 'Je gaat naar een apotheek'. Dat wordt heel sterk gepromoot ook." (respondent 8)*

Tot slot is er nog een derde externe factor die een invloed lijkt te hebben op de ontwikkeling van een loopbaanvisie, namelijk de werkgever. Twee respondenten gaven aan dat er vanuit de werkomgeving reeds een leerplan werd uitgestippeld, waardoor de loopbaanvisie ook gestuurd wordt.

*"Dat is het voordeel dat wij hebben, daar is eigenlijk al een pad voor u uitgestippeld dat je gaat afleggen binnen de zoveel jaren. Zoals nu assistent projectleider of werfleider, dat ben je maximum een jaar normaal als je een goede bent en dan ga je al door naar junior projectleider. Na junior projectleider wordt je projectleider en dan hoofd projectleider en als er dan nog ergens plek is, wordt je directeur." (respondent 9)*

*"Dat doen ze bij ons op het werk ook wel goed, daar hebben ze een heel plan uitgestippeld met, ik zal zeggen het 'klassieke pad', maar dan ook alle andere functies die je zou kunnen volgen. Daar is niet zo typisch iets van consultant, manager, partner, ... [...] Dat geeft ook het gevoel, van de werkgever uit dan, dat ze wel om hun werknemers geven en dat het niet is van: 'Ah je vindt je job niet meer interessant? Bol het maar af. Nee, wij geven u ook nog kansen om iets anders te zoeken'." (respondent 12)*

## **3.2 Ontwikkeling van de loopbaan**

Het ontwikkelen van een loopbaan kan op verschillende manieren gefaciliteerd worden. In wat volgt wordt er dieper ingegaan op bijscholing, veranderen van functie of werkgever en netwerken. Tot slot wordt er kort even ingegaan op de verschillende werkgerelateerd of studierelevante activiteiten die de respondenten hadden ondernomen om hun loopbaan te bevorderen.

### **3.2.1 Bijscholing**

Elke respondent vond het belangrijk om zich regelmatig bij te scholen. Vele respondenten haalden aan dat hun job en de technologie voortdurend evolueert, waardoor het in hun ogen essentieel is om je bij te scholen. Respondenten 3 en 4 vertelden bij uitbreiding dat het ook belangrijk is om niet enkel in je eigen vakgebied bijscholingen te krijgen, maar ook in andere onderwerpen, zo dat je steeds andere mensen kan blijven ondersteunen. Respondent 10 haalt dan weer aan dat bijscholing ervoor zorgt dat je je vaste patroon doorbreekt en zo nieuwe manier leert om dingen aan te pakken. Respondent 7 voegt er ook aan toe dat bijscholen er voor zorgt dat je je functie zo efficiënt mogelijk kan uitvoeren, dat je bijvoorbeeld geen achterhaalde technieken meer gebruikt.

*"Ja, zeker als jij een job hebt die blijft evolueren, alé dat zijn alle jobs bijna. [...] Ik denk dat het gewoon essentieel is om u bij te scholen. Anders zit je daar nog te spreken over dingen die niet meer bestaan."* (respondent 1)

*"Gewoon dat je een bredere kennis gaat krijgen van wat andere mensen doen, zodat je die, ja niet per se kan ondersteunen, maar dan zie je hun gedachtegang ook mee en dan kan je dat gaan vertalen naar je eigen job."* (respondent 3)

*"Ik denk dat je altijd moet blijven bijleren, ook al is het maar iets heel klein hé. Dat moet niet per se in uw vakgebied. [...] Ik denk gewoon dat het belangrijk is dat je altijd mee bent met je tijd. Dat je de mensen kan blijven helpen."* (respondent 4)

*"Ik vind dat super belangrijk, maakt niet uit hoe oud je bent en hoe je wijs je denk te zijn, er is zoveel en alles verandert ook continu, dat je gewoon moet. Als je dat niet doet, dan sta je gewoon direct achter."* (respondent 5)

*"Langs de ene kant voor bij te blijven met alles, omdat het niet stilstaat. [...] Dus het is vooral belangrijk van bij te blijven en ook fris te blijven. Als je uw hersenen en uw verstand blijft uitdagen ... Ja, ik vind dat wel belangrijk. Ik denk dat je daar op lange termijn ook veel voordelen gaat uithalen, die je op korte termijn niet ziet. Je kan zeggen van: 'Oh die cursus of die boek vastpakken, dat is saai', maar ik denk dat je daar vruchten nog wel van kan plukken."* (respondent 9)

De meeste respondenten die al aan het werk waren, haalden aan dat er vanuit de werkgever bijscholingen georganiseerd worden. Wel bleek dat sommige van deze opleidingen niet bedrijfsspecifiek waren en dus zeker verder kunnen bijdragen aan de gehele carrière. Zo moet respondent 11 cursussen volgen om algemeen erkende certificaten te behalen en volgde respondent 12 reeds opleidingen die zijn *soft skills* verder ontwikkelden, zoals bijvoorbeeld presentatietechnieken.

*"Er zijn altijd pedagogische studiedagen vanuit school, dan moet je wel als leerkracht zijnde naar het school gaan en dan krijg je wel les, zozegd. Dan ben jij zo een beetje de student en dan krijg je meestal wat les over vakken, dat heb ik zo al meegemaakt. Maar ik weet nu ook wel dat als je vast in een school staat, dan mag je dat ook aanvragen van: 'Ah, ik heb daar een sessie gezien, dat lijkt me wel interessant', dan mag je daar wel naartoe gaan."* (respondent 6)

*"Ik heb zo wel al wat opleidingen gevolgd die eerder voor mezelf waren, dus niet per se voor het werk. Zo van die soft skills trainingen, hoe je presentaties moet doen, ... . Dat zijn toch dingen waarvan ik denk: 'Stel dat je ooit van job verandert, daar ga je ook nog iets aan hebben'."* (respondent 12)

Naast de opleidingen die georganiseerd werden vanuit de werkgever, kunnen respondenten ook zelf activiteiten ondernemen om bij te leren. Zo haalde respondent 12 aan dat hij af en toe online cursussen volgt, boeken leest over onderwerpen die hem interesseren én lezingen bijwoont.

*"Er zijn ook wel gewoon dingen die je zelf kan leren met online een bepaalde cursus te volgen of je leest bepaalde boeken over onderwerpen die u interesseren. Zoals ik zei ben ik afgestudeerd in finance, maar ik wou daar niet mijn job van maken, maar het is nog altijd wel een hobby waar ik gewoon in mijn vrije tijd over leer. Dus dat is op zich ook wel een manier om te leren. Voor de rest, zo is een keer naar een lezing gaan die door de universiteit aangereikt wordt." (respondent 12)*

Hoewel iedereen het er over eens is dat bijscholing belangrijk is, halen sommige respondenten ook aan dat het zelfs een verplichting kan zijn. Zo haalt respondent 8 aan dat bijscholing wettelijk verplicht is voor haar job én respondent 1 haalt aan dat vanuit de werkgever een opleidingsplan is opgesteld dat behaald moet worden.

*"Binnen farmacie is dat verplicht zelfs. Je moet een aantal punten behalen, hoe dat systeem juist in elkaar zit, weet ik zelf niet zo goed hoor, maar je moet per jaar minstens zoveel punten en per drie jaar moet je uit verschillende domeinen minstens zoveel procent hebben. Het één is dan eerder over geneesmiddelen en het ander is dan eerder over communicatievaardigheden. Dat je je dus ook altijd in verschillende dingen bijschoolt. Ik denk vanuit de meeste apotheken wordt er ook gewoon budget gegeven voor die opleidingen te volgen. Dus dat moet je niet zelf financieren, maar je moet er wel zelf de tijd voor maken." (respondent 8)*

### **3.2.2 Veranderen van werkgever of functie**

Een eerste reden die de respondenten belangrijk vonden om van job te veranderen is als je zelf niet volledig gelukkig bent in je huidige functie. Vanuit dit perspectief zijn het dus voornamelijk de persoonlijke noden die primeren.

*"Ik denk dat dat vooral goed is als je niet direct een plek vindt waar je u 100% goed voelt. Ik denk dat je echt moet blijven zoeken naar de job waar jij je 100% fijn en goed voelt, die is er wel. Dat gaat waarschijnlijk niet voor iedereen zo zijn. Ik weet dat ik iemand ben dat eens ik goed zit, het voor mij oké is. Ik hoef geen nieuwe oorden te gaan ontdekken. Als je iemand bent die uitdaging nodig heeft en dat binnen je job niet kunt vinden, dat je een diploma hebt waar die mogelijkheden kleiner zijn, dan is job hoppen misschien niet slecht." (respondent 1)*

*"Misschien wel als het nu echt begint tegen te vallen, dan moet je iets anders zoeken, ook omdat het in het begin moeilijk is om echt een goede job te vinden. Zeker omdat er zoveel keuze is, je kan zo'n brede waaier aan jobs doen, dat het ook moeilijk is om direct goed te kiezen. Maar om eens dat je goed gekozen hebt, echt te zitten veranderen, dat snap ik niet goed waarom." (respondent 9)*

*"Dus ik zou er ook geen probleem mee hebben als ik mijn job minder graag doe, of ik heb het gevoel dat ik er niet meer echt kan doorgroeien, dan zou ik ook wel naar iets anders zoeken." (respondent 12)*

Een tweede reden, die die door de meeste participanten werd aangehaald, is de mogelijkheid om extra ervaring op te doen en bij te leren. Het ervaren van verschillende bedrijfsculturen, het leren van nieuwe manieren van werken en het samenwerken met verschillende collega's, waren allemaal redenen die werden aangehaald door de respondenten. Echter voegden de respondenten er aan toe dat ze zelf loyaal aangelegd zijn en het dus niet echt zouden doen voor die extra leeropportunities alleen.

*"Als dat wat in hetzelfde gebied ligt, denk ik ook wel dat dat interessant is om iets of wat meer generalist te blijven, dan dat je puur alleen één klein ding van uw wereld kent." (respondent 4)*

*"Ik snap dat mensen het doen, omdat ze jong zijn en ze veel ervaring willen opdoen en willen zien hoe het overal werkt. Dus ik denk dat je daar heel veel van leert wel, maar zelf ben ik niet zo." (respondent 5)*

*"Als ik nu gewoon te kiezen had, dan denk ik niet dat het erg is om te wisselen, gewoon ook voor de ervaring van een andere werkgever te hebben en misschien ook voor het loon." (respondent 7)*

*"Het is ook, hoe meer variatie je hebt, hoe boeiender dat het blijft. Op den duur kan ik wel geloven dat bij sommige jobs er een sleur op komt te zitten." (respondent 10)*

*"Ik kan er wel meerwaarde in zien, aangezien je dan op verschillende plaatsen kan bijleren, verschillende culturen gaat zien van bedrijven. Maar ik zou het zelf niet doen, omdat ik toch wel vrij loyaal ben." (respondent 11)*

Hoewel de meeste respondenten dus aangaven dat ze het niet direct zouden overwegen, waren er ook twee respondenten die het wel zouden doen. Respondent 6 bevindt zich momenteel in een unieke situatie waardoor ze eigenlijk voortdurend van werkgever verandert, zij vindt dit de ideale opstart omdat je nog zo weinig ervaring hebt. Respondent 8 zou het ook niet erg gevonden hebben om tijdelijke vervangingen te doen, omdat ze zo ook meer ervaring zou opdoen.

*"Ik vind het een ideale start wel om in dat lerarenplatform te beginnen. Omdat je eigenlijk nog niet alles fatsoenlijk weet en je nog ervaring moet opbouwen." (respondent 6)*

*"Normaal gezien blijf ik ook op mijn stageplaats, maar ik had in mijn hoofd ook wel eerst, hadden ze geen aanbod gegeven: 'Ik zie wel en is het dan dat ik ergens een maand kan staan, dan doe ik dat wel. En dan zoek ik voor de volgende maand, bij wijze van spreken, nog iets anders'. Dat zou ik ook niet erg hebben gevonden, omdat je dan meer ervaring opdoet." (respondent 8)*



Naast de aandacht voor persoonlijke noden en de leeropportunities, werd ook het financiële aspect aangehaald als een reden tot verandering. Verschillende respondenten gaven aan dat ze er zich bewust van waren dat het veranderen van werkgever een hoger loon kan betekenen. Echter waren er ook enkele respondenten die aangaven dat het financiële plaatje voor hen geen doorslag zou geven.

*"Ze hebben aan mij ook altijd gezegd: 'Als je een hoger loon wilt en een hogere positie, is het wel interessant om, om de twee jaar een keer van job te veranderen'. [...] Ik heb eerder zoiets van: 'Ik zie wel, als ik mij daar goed voel, wat boeit die honderd euro extra per jaar dan?'. Dan blijf ik liever zitten waar ik ben."* (respondent 4)

*"Vaak is het als je wisselt van werkgever dat ze je meer aanbieden dan de vorige, waardoor ik denk dat je misschien sneller meer verdient (lacht)." (respondent 7)*

*"Ik denk wel -zeker als we zien in België op vlak van verloning- dat je vaak de grootste opslag kan krijgen door van job te veranderen."* (respondent 12)

Voor respondent 2 was het antwoord niet zwart-wit en was er enige nuancering nodig. Het leek haar wel belangrijk dat je voortdurend evolueert en niet vast komt te zitten in één bepaalde functie, maar dat je wel binnen eenzelfde vakgebied werkzaam blijft. Zodat er dus wel enige consistentie en logica zit in de stappen die gezet worden.

*"Ik vind je moet niet heel uw leven op dezelfde functie zijn vastgeroest, maar ik vind niet dat je van marketing naar finance moet veranderen. Ik vind dat het wel belangrijk is dat je binnen je job evolueert."* (respondent 2)

### **3.2.3 Netwerken**

Sommige respondenten vonden dat het tegenwoordig essentieel is om te netwerken. Volgens hen is de juiste mensen op de juiste plek kennen een cruciale stap om je loopbaan verder te ontwikkelen.

*"Connecties, je hoort dat ook steeds meer, je komt echt ver in het leven met connecties. Dat is niet altijd eerlijk, maar volgens mij is het wel belangrijk."* (respondent 2)

*"Ik denk dus wel dat het belangrijk is om network-events bij te wonen, je moet sowieso wel mensen kennen om ergens te geraken denk ik."* (respondent 4)

*"Dat is belangrijk, je merkt dat gewoon. Het is belangrijk dat je mensen kent, gewoon omdat dat één en al vriendjespolitiek is bij grote bedrijven, dus dan is het goed dat je veel mensen kent op verschillende plaatsen."* (respondent 7)

*"Langs de andere kant denk ik dat het zeker wel kan helpen om contacten te leggen en op den duur zit je ook met het geval van 'ons kent ons' hé. Dat is altijd wel mooi meegenomen hé"* (respondent 9)

Echter zijn er volgens de interviewees nog wel wat kanttekeningen te maken bij het proces van netwerken. Zo werd er aangehaald dat het belangrijk is om de juiste netwerkevenementen te kiezen.

Andere respondenten vonden de relevantie van netwerken afhankelijk van de situatie waarin iemand zich bevindt. Hiermee werd gefocust op de staat van het individu, dus of iemand werkzoekend was of niet. Daarnaast was er respondent 12 die toevoegde dat het belang van netwerken vooral afhankelijk is van de loopbaanvisie van een persoon.

*"Je moet de juiste uitkiezen, want ikzelf ben daar nu veel mee bezig. [...] Je moet weten, ons doelpubliek dat zijn bedrijfsleiders, bedrijfseigenaars, ik ben momenteel niemand. Ik ben een 23-jarige die pas afgestudeerd is. Niemand kent mij [...] Dus ik vind dat sowieso super belangrijk dat je dat doet, maar je moet wel echt de juiste kiezen. Naar weet ik veel wat voor borrels allemaal gaan, daar haal je het niet uit. [...] Waar ik het wel sowieso voor doe is: ze moeten je gewoon kennen. Ze moeten uw verhaal weten, ze moeten weten: 'Als wij ooit met groei bezig zijn, ik ken die nu hé, ik ga die eerst daarvoor bellen, voor ik iemand anders bel'." (respondent 5)*

*"Dat hangt er een beetje van af hoe ze georganiseerd worden. Als dat zo een 'zuip en eetfestijn' is en er is weinig omkadering, dan denk ik dat het wat een gemiste kans is [...] Zo'n dingen als een jobbeurs kan je ook wel wat voordelen uithalen hé. Natuurlijk, als je niet op zoek bent naar een nieuwe job, dan is dat een beetje overbodig, maar als je echt op zoek bent, kan je daar ook wel veel contacten leggen." (respondent 9)*

*"Ik denk dat dat een beetje afhankelijk is van: 'Ben ik op zoek naar een job? Ja of nee?'. Ik heb het zelf nooit gedaan, maar ik kan me wel inbeelden dat als je daar aanwezig bent en als je verschillende mensen van bedrijven leert kennen, dat je wel ergens een indruk achterlaat bij die mensen, waardoor je wel sneller gecontacteerd zou kunnen worden." (respondent 11)*

*"Euhm, hangt er een beetje van af volgens mij hoe een carrière dat je wil uitbouwen. Stel dat je echt iets hebt van: 'Ik wil internationaal carrière maken of ik wil CEO worden', zo de heel hoge topfuncties. Dan denk ik dat networking wel belangrijk is om een groot netwerk uit te bouwen. Stel dat jij gewoon tevreden bent met een nine-to-five job en voor de rest maakt het niet zoveel uit, denk ik dat dat minder relevant is. Dus ik zie het eigenlijk een beetje gelinkt aan de ambities: 'Hoever wil ik gaan?'. Als je echt de grotere topcarrières wilt volgen, zal je waarschijnlijk wel een groot netwerk nodig hebben." (respondent 12)*

Naast de relevantie van netwerken, werd er door de respondenten ook uitgeweid over de vormen van netwerken. Respondent 4 haalde aan dat netwerken een heel breed begrip is. Zo zag zij het deelnemen aan jobbeurzen als een kans om te netwerken, maar ook het hebben van een LinkedIn account is een vorm van netwerken. Een andere respondent haalde aan dat je via werkgerelateerde projecten ook kan netwerken.

*"Ik heb het nu ook al gezien, de eerste werf en ik heb bij wijze van spreken drie jobaanbiedingen gekregen van onderaannemers die zeggen: 'Wil jij bij ons niet beginnen, want wij zoeken ook nog iemand?'. Dan ben je eigenlijk nog niet aan het netwerken, maar*

*toch zijn dat wel weer contacten dat je gelegd hebt. Dat is dus niet echt op zo'n grote events, maar toch effectief." (respondent 9)*

Ten slotte werd er ook aangehaald dat netwerkevenementen niet alleen eens kans bieden om nieuwe mensen te leren kennen, maar ook om van die verschillende mensen te leren. Door conversaties aan te gaan en verhalen te delen zouden er nieuwe inzichten naar boven komen en kan men zichzelf verder ontwikkelen.

*"Je leert ook mensen kennen en andere mensen hun inzichten. Dat vind ik daar ook vooral belangrijk aan, dat je meer weet hoe anderen mensen denken. Dat kan uw eigen kijk ook echt veranderen." (respondent 2)*

*"Ik denk dat het wel nuttig of informatief kan zijn. Dat je gewoon eens op een normale manier met mensen kan praten en gedachten kan uitwisselen en daar leer je denk ik ook wel dingen uit." (respondent 8)*

### **3.2.4 Studierelevante en werkgerelateerde activiteiten**

Vooraleer men start met werken, kan men allerlei activiteiten ondernemen om kennis verder te ontwikkelen. Zo moesten verschillende respondenten vanuit de opleiding een stage doen. Daarnaast gaven enkele respondenten aan een studentenjob te hebben gedaan tijdens hun opleiding. Sommigen onder hen gaven aan dat hun studentenjob ook aansloot bij de gevolgde studies. Ook dit kunnen we zien als een bijdrage voor de ontwikkeling van de loopbaan. Daarnaast waren er ook respondenten die andere extra activiteiten hadden ondernomen om wat ervaring op te doen, zoals deelnemen aan een *case competition* die georganiseerd werd door de onderwijsinstelling of ze maakte deel uit van een studentenorganisatie.

Tijdens het bekleden van een functie, kan men naast bijscholingen, veranderen van werkgever of functie en netwerken nog op andere manieren de loopbaan bevorderen. Zo werd er ook gesproken over het opnemen van extra projecten op het werk zelf om zo ook meer ervaring op te bouwen over verschillende aspecten.

*"We hebben wel een project lopen binnen ons labo, waar ik een zegje in kan hebben. [...] Over een jaar wordt half ons labo vernieuwd, waaraan ik ook mag meehelpen. Dus ik geef wel aan dat ik nieuwe dingen wil doen." (respondent 1)*

*"Ik help veel andere teams waar ik niet bij hoor, omdat ze weten dat ik veel kan. Dus ik doe extra ervaring op, terwijl dat niet zou moeten, maar gewoon zodat ik dat kan meenemen." (respondent 7)*

### 3.3 Presentatie

Om een nieuwe functie te krijgen, moet er eerst een sollicitatieprocedure doorlopen worden. In deze sectie wordt er gekeken naar de manieren waarop een kandidaat zichzelf presenteert ten overstaan van een bedrijf. Eerst wordt er dieper ingegaan op de voorbereiding die getroffen wordt voorafgaand aan een sollicitatiegesprek, om vervolgens te kijken naar de manier waarop ze zichzelf neerzetten tijdens het gesprek zelf. Tot slot wordt er stilgestaan bij de manieren waarop een respondent omgaat met zijn sociale media.

#### 3.3.1 Voorbereiding op een sollicitatiegesprek

Verschillende vormen van voorbereiding zijn mogelijk. Bijvoorbeeld het thuis beantwoorden van standaard sollicitatievragen, zoals bijvoorbeeld respondenten 2 en 11 deden. Respondent 12 had zich daarnaast ook voorbereid op meer technische vragen die aansloten bij de functie waarvoor hij solliciteerde, door zijn geziene leerstof te herbekijken. Hier sloot de voorbereiding van respondent 7 bij aan, zij greep terug naar eerdere werken die ze had geschreven tijdens haar opleiding. Verder waren er ook respondenten die aangaven zich voor te bereiden door bedrijfsinformatie op te zoeken.

*"Eerst opgezocht wat zo de standaardvragen zijn: 'Geef drie goede kenmerken. Geef drie slechte kenmerken. Hoe zouden uw vrienden u beschrijven? Wat zoek je in een job? Waarom deze job?'. Die vragen heb ik eigenlijk allemaal voorbereid altijd. Ik heb echt wel veel vragen voorbereid en dan soms word je eens voor blok gezet en dan weet je die vraag voor de volgende keer en dan denk ik: 'daar ga ik volgende keer beter op kunnen antwoorden'." (respondent 2)*

*"Ik heb altijd wel gekeken: 'Wat doet het bedrijf? Wat is het bedrijf? Wat zijn hun normen?'. The usual stuff dat ze ook altijd wel zeggen op school. Dan ook een beetje naar mezelf gekeken van: 'Wat vind ik belangrijk?'. Je kan je wel wat voorbereiden op de vragen die ze gaan stellen: 'Wat vind jij belangrijk? Welke verloning zou jij willen?'. [...] Vooral nadenken over wat wil je zelf? In het begin als je pas van school komt, ik had nog geen idee wat ik wou. Dan is dat zo soms wat moeilijk als ze u die vragen stellen. Dus ik denk dat het ook wel belangrijk is om naar jezelf te kijken en te kijken: 'Wat wil ik nu eigenlijk uit mijn job?'. (respondent 11)*

*"Voor de eerste test had ik dan ook gewoon wat cursussen van vorige jaren nog eens doorgenomen, waarvan ik wist dat ze gelinkt gingen zijn. In de interviews zelf heb ik eigenlijk niet echt iets voorbereid, buiten de klassieke vragen. Dus op Google eens opzoeken: 'Wat zijn de vijftien meest voorkomende vragen?' en daar even een antwoord op verzinnen." (respondent 12)*

Hoewel verschillende respondenten diverse manieren aanhaalden om zich voor te bereiden op een sollicitatiegesprek, haalden sommigen onder hen ook aan dat ze zich niet speciaal voorbereid hadden.

Zij gaven aan dat dit niet in hun aard lag of dat ze vonden dat sollicitatiegesprekken geen voorbereiding vereisten of dat ze simpelweg niet wisten waar ze zich op moesten voorbereiden.

*"Ik heb me op niks voorbereid, ik wist eigenlijk ook niet -naar dat eerste gesprek toe- wat we daar eigenlijk gingen bespreken en wat ik daar zou moeten vertellen. Dat was eigenlijk gewoon allemaal heel spontaan. Je hebt veel mensen die op sollicitatie moeten gaan, maar ik heb eigenlijk nooit op sollicitatie moeten gaan, ik heb gewoon veel gesproken met de zaakvoerder, dat waren heel casual gesprekken, dus ik kon me daar ook niet echt op voorbereiden. [...] Ik ben ook wel gewoon het type van: 'We zien wel'. Ik denk wel doordat ik gewoon heel goed weet waar ik sta en wat ik wil, moet ik mij denk ik niet veel voorbereiden omdat ik dat gewoon weet." (respondent 5)*

*"Voorbereid? Buiten proper gewassen en gestreken naar daar gaan, eigenlijk niet echt. Ik zeg het, die sollicitaties, ik denk dat ik er één gehad heb waar technische en relevante vragen gesteld werden, bij de rest was dat eigenlijk maar gewoon een beetje babbelen. [...] Die ene firma waar ik dan geweest was, was dat wel zo: 'Ik wil een bouwkraan zetten, waar moet je dan rekening mee houden?' [...] Dat was bij één firma, één van de zeven. Voor de rest was dat een beetje: 'Wat zijn uw hobby's? Wat wil jij doen in het leven? Wat heb je gestudeerd?'. Daar moest ik mezelf niet echt op voorbereiden, dat was met de vingers in de neus (lacht)." (respondent 9)*

### **3.3.2 Tijdens een sollicitatiegesprek**

Tijdens de gesprekken werden drie grote thema's aangehaald, namelijk: de fysieke uitstraling, de persoonlijkheid en de kennis en ervaring.

#### **Fysieke uitstraling**

Een eerste aspect waar men aandacht aan besteedde, is het fysieke voorkomen tijdens een sollicitatiegesprek. De meerderheid van de deelnemers gaf aan dat ze tijdens sollicitaties letten op de manier waarop ze zichzelf kleden. Enkelingen gaven daarnaast aan dat ze focusten op hun uitspraak en het gebruik van algemeen Nederlands.

*"Ik probeer wel goed over te komen, dus ook mooi en netjes kleden dat ze ook denken: 'Die is zeker verzorgd'. [...] Ik denk dat dat precies overeenkomt met de standaard ofzo. Of wat je al hebt meegekregen, dat ze vroeger zeiden: 'Je moet u verzorgd aankleden als je ergens naartoe gaat'." (respondent 3)*

*"Gewoon wel zien dat ik altijd proper gedoucht ben, mijn haar gestyled heb en een mooi bloesje aan hebt. Dat wel. En wat meer algemeen Nederlands praten als anders." (respondent 7)*

*"Ik denk gewoon sowieso uw kleding. Dat je iets fatsoenlijk aanhebt, dat je daar niet met een jogging aankomt ofzo (lacht). Misschien ook algemeen Nederlands proberen praten,*

*maar dat is voor mij nogal moeilijk. Ik denk wel dat ik daar op zou proberen letten, als dat lukt op die moment.” (respondent 8)*

### **Persoonlijkheid**

Volgens de respondenten waren er verschillende manieren waarop je je eigen kansen op succes al kan vergroten. Zo werd er aangehaald dat vlot en zelfzeker overkomen kan helpen om een functie binnen te halen. Anderen spraken dan weer van 'enthousiast' overkomen. Respondenten 3 en 12 probeerden er vooral op te letten om rustig te blijven, omdat dat volgens hen een teken is van professionaliteit.

*“Maar ik vind op een sollicitatie is het wel belangrijk om te laten zien wat je kan en dat je niet één of andere onnozelaar bent, dat je het echt wel weet en dat je dat ook kan weerspiegelen. [...] De eerste impressie die je van iemand krijgt, lijkt me wel heel belangrijk. Uiteraard als jij die job gaat doen, kan je jezelf ook nog altijd bewijzen. Maar als je daar slonzig en ongeïnteresseerd op een sollicitatie zit, dan gaan ze u al niet aannemen. [...] Maar ik denk dus dat als je op je sollicitatiegesprek even kunt laten zien dat het in u zit om vlot te zijn en zelfzeker te zijn, dat het zeker wel kan helpen. Ik denk niet dat het essentieel is, maar als je het niet toont kan het natuurlijk zijn dat je de job niet hebt.” (respondent 1)*

*“Ik probeer wel goed over te komen, dus ook mooi en netjes kleden dat ze ook denken: 'Die is zeker verzorgd'. Proberen rustig te blijven. Ik weet dat dat niet altijd mogelijk is, maar gewoon rustig blijven, zodat je ook professioneler overkomt, denk ik dan.” (respondent 3)*

Veel kenmerken passeerden de revue tijdens de gesprekken. Er werden maar liefst 21 verschillende kenmerken aangehaald! Er waren respondenten waarbij er enige overlap was, zo waren er respondenten die aangaven harde werkers te zijn, anderen omschreven zichzelf eerder als leergierig. Daarnaast werden er vele andere kenmerken vermeld, zoals: flexibel, enthousiast, rustig, teamspeler, snelle werker, geduldig, oprecht, en meer.

Hoe er met deze onderscheidende kenmerken werd omgegaan, was sterk afhankelijk van persoon tot persoon. Er waren respondenten die aangaven hun onderscheidende kenmerken extra in de verf te zetten. Ze zouden dit doen door ze expliciet te benoemen, maar ook door ze te staven aan de hand van voorbeelden.

*“Ik volg op dit moment geen bijscholingen of cursussen, maar ik heb, en dat is iets kei dom, Duolingo op mijn gsm staan om Frans te leren. Elke dag vijf minuten, dat is wel iets waarmee ik probeer aan te tonen: 'Ik wil wel bijleren en ik wil mij wel verbeteren'. Ook het feit dat ik Erasmus heb gedaan, ik zeg ook heel eerlijk dat ik dat niet moest en de reden is niet per se omdat ik echt die 30 studiepunten wou, de reden is om Erasmus te hebben. Dat is wel echt een ervaring waar ik veel van heb bijgeleerd, die ik echt wou hebben, waarvan ik heb geleerd hoe je werkt met internationale mensen. Dat is wel iets, die Erasmus, waar*

*ik mij wel een beetje mee probeer te onderscheiden. Dat vrijwilligerswerk, dat ik wel het initiatief neem en het wel durf om weg te gaan en een beetje zelfstandig zijn.” (respondent 2)*

*“Ze vragen vaak wel kenmerken van u of wat zijn goede dingen aan u. Dan zeg je die bepaalde dingen waar je dan ook gewoon rond kan vertellen dat je andere mensen wel echt wil helpen waar nodig. Of dat je heel flexibel wil zijn, stel ik zit op de binnendienst en er valt een projectleider of werfleider uit, zou ik even goed willen zeggen: ‘Ik zal daar wel voor die termijn staan’, ook om die zijn taken over te nemen en flexibel te kunnen zijn met kennis van verschillende jobs.” (respondent 3)*

Er waren ook verschillende deelnemers die aangaven dat ze die kenmerken niet actief in de kijker zouden proberen zetten tijdens een sollicitatie. Niettegenstaande enkele kleine nuanceringen, kwam het bij de meeste respondenten op hetzelfde neer. Stuk voor stuk geloofden ze er in dat zichzelf blijven de beste manier was om jezelf neer te zetten. Voor sommige was dit de beste tactiek omdat het niet in hun aard lag om over zichzelf te praten. Anderen geloofden dat hun belangrijkste eigenschappen spontaan ter sprake zouden komen bij het delen van voorbeelden of door de interacties die ze hadden met elkaar. Ook respondent 2 was aanhanger van deze insteek, maar voegde er wel aan toe dat je soms toch anders kon overkomen dan gewenst, door bijvoorbeeld stress die de bovenhand neemt.

*“Niet per se anders moet voordoen, maar op één of andere manier gebeurt dat wel. Gewoon omdat je zoveel stress hebt, dat je niet echt jezelf kan tonen. Je zit daar echt gestresseerd, je wordt nog steeds wel beoordeeld, dus ze zien niet hoe je bent in je omgeving, hoe je echt met anderen omgaat of hoe je je werk doet. Op zo’n korte tijd word je beoordeeld en elk woord dat je zegt denken ze over na, dus zeg één dom ding en dan heb je echt het gevoel van: ‘Oei’. [...] Het is niet per se dat ik mij anders wil voordoen, maar door de stress gebeurt dat soms wel dat ik denk dat ik niet het helemaal juiste en meestal betere beeld van mezelf heb kunnen geven. Gewoon omdat je zo onder de druk zit.” (respondent 2)*

*“Eerste indruk, hoe je het draait of keert, dat maakt toch alles. Wat ik ook gewoon vind: ‘Je moet jezelf zijn’. Ik kan nu wel dingen opnoemen die elke perfecte sollicitant moet hebben: ‘Je moet vriendelijk zijn, je moet een complimentje geven over hoe mooi het bedrijf er uitziet enzoverder’. Ik vind gewoon: ‘Wees jezelf’. Dan weten ze ook wat ze aan je hebben en gewoon volledig eerlijk zijn. Ik ben ook direct eerlijk geweest over bepaalde twijfels die ik had, maar ook naar mezelf toe mijn eigen kunnen enzovoort. Als ze zeggen: ‘Je hebt al je talen gehad op school? Is uw Frans goed?’. Ik heb dan ook gewoon direct gezegd: ‘Verstaan heel goed, maar laat mij niet aan een meeting deelnemen waar ik actief aan het woord moet komen in het Frans’. Dus ook dat eerlijk zijn.” (respondent 5)*

*“Je bent nog altijd wie je bent en je moet dat niet te hard verbloemen of verbeteren, want dat kan ik ook echt niet. Ik kan mezelf ook niet ophemelen bij een sollicitatie, daar heb ik*

*het echt heel moeilijk mee. Dan moet ik echt al opschrijven dat ik goede dingen over mezelf zeg, want anders doe ik dat echt niet.” (respondent 7)*

*“Nee, ik ben wel altijd vrij mezelf gebleven, omdat ik dat ook voor mezelf had voorgenomen. Het heeft geen nut om u anders voor te doen of u anders te gaan kleden, want dan val je toch door de mand. [...] Ik denk dat dat sowieso wel naar boven gaat komen als je uw verhaal van uw schoolcarrière of loopbaan gaat doen. Dat je wel sowieso de sterke punten daarin gaat benadrukken, om het zo te zeggen.” (respondent 11)*

*“Ik wou ook niet te gemaakt zijn of me anders voordoen dan ik ben, want eens je dan begint te werken ... Je kan moeilijk anderhalf jaar de schone schijn ophouden (lacht).” (respondent 12)*

### **Kennis en ervaring**

Tot slot waren er ook nog respondenten die aangaven dat ze hun opgedane ervaring extra in de verf zouden proberen zetten. Verschillenden onder hen gaven aan dat ze daar zelfs de focus op zouden leggen. Het kon dan gaan over ervaringen uit de huidige functie, maar evenzeer over bijscholingen die ze gevolgd hadden.

*“Ik heb nog niet lang gewerkt, maar omdat ik op beide diensten sta, heb ik heel veel ervaring op heel veel gebieden van ons werk. Dus ik denk dat ik dat als grote speler zou zetten en ook dat ik echt dat werk zie en een gemotiveerde werker ben.” (respondent 1)*

*“Verkopen? Dat misschien nu wel niet. Maar ik ga wel mezelf bewijzen en ook wel laten horen dat ik nu bijvoorbeeld ook een jaar ervaring heb. Wat ik allemaal heb gedaan het voorbije jaar, wat voor bijscholingen ik heb gedaan. Zo van die dingen komen er wel aan te pas.” (respondent 10)*

*“Ik heb er ook zowat, zo notities voor mezelf dan, als ik denk: ‘Dit is zo iets mooi dat je gedaan hebt op het werk dat ik in de verf zou kunnen zetten als ik ga solliciteren’, dan schrijf ik dat wel op. Omdat dat dingen zijn die vanzelfsprekend zijn op het moment dat je ze doet, maar een half jaar later weet je ze niet meer. Dus dat wil niet zeggen dat ik altijd alles opschrijf, maar er zijn toch bepaalde dingen die ik wel voor mezelf op een rijtje probeer te zetten, dat ik denk: ‘Als je ooit iets anders gaat zoeken’. Of tijdens een jaarlijks evaluatiegesprek, als we dat hebben, dat je dan al ‘munitie’ hebt, om het zo te zeggen, om te zeggen: ‘Kijk, ik heb deze en deze dingen gedaan’.” (respondent 12)*

Belangrijk om hier kort te vermelden, is dat er ook respondenten waren die aangaven dat ze momenteel nog ervaring misten, het ging in deze gevallen over studenten. Zij gaven dus wel aan dat volgens hen de ervaring het belangrijkste aspect is om jezelf te onderscheiden en iemand te overtuigen van je meerwaarde.



*"Ik heb niet echt een ding waarop ik echt zeg: 'Dat maakt dat je mij moet aannemen in plaats van de rest'. Ik denk dat dat heel hard evolueert als je al zo'n werkervaring hebt, dan is dat helemaal anders. Dan kan je echt zeggen: 'Ik ben goed in dit'. Dus dat is wel zo een beetje een struggle eigenlijk. Waarom zouden ze mij aannemen en niet iemand anders? Wij hebben net hetzelfde diploma, je hebt dezelfde achtergrond, wat je kan is praktisch hetzelfde, je hebt wel studentenjobs waar je jezelf in kan onderscheiden, maar dat is ook niet het grote ding eigenlijk."* (respondent 2)

*"Sowieso heb je jouw studies, maar ja die heeft iedereen. Ik weet niet, ik ben denk ik gewoon altijd lief en vriendelijk geweest en niet overdreven, gewoon echt zoals ik ben. Omdat ik altijd denk van: 'Als ze me dan niet appreciëren of niet vinden dat het past bij het bedrijf, dan hoor ik daar ook niet'."* (respondent 4)

### **3.3.3 Sociale media**

In deze sectie wordt er kort een blik geworpen op het sociale media gebruik van de respondenten, meer concreet wordt er dan gekeken naar welke kanalen ze hebben en waarom. Daarna wordt er gekeken naar de manier waarop ze sociale media gebruiken voor hun aanwezigheid in de arbeidsmarkt.

#### **Gebruik van sociale media**

Alle respondenten waren in het bezit van meerdere vormen van sociale media en gaven aan kanalen zoals Facebook, Instagram en TikTok te gebruiken voor privé doeleinden. Respondenten 1 en 9 gaven aan af en toe iets over het werk te posten op die kanalen, maar eerder zodat hun vrienden wisten waarmee ze bezig waren.

Elk van de respondenten had LinkedIn, maar ze gebruikten het niet allemaal even actief of voor dezelfde doeleinden. Enkele respondenten hadden het kanaal destijds aangemaakt en gebruiken het ondertussen niet meer of zelden. Sommige van hen hadden LinkedIn oorspronkelijk aangemaakt omdat het zeer sterk werd aangeraden vanuit de opleiding of zelfs verplicht. Er waren respondenten die actiever bezig waren met LinkedIn. Zo waren er respondenten die het gebruikten voor het vinden van vacatures. Sommige gebruikten het dan weer om bedrijven, waarin ze interesse hadden, te volgen. Slechts één respondent gaf aan dat ze LinkedIn gebruikte om zichzelf meer kenbaar te maken en te communiceren naar haar connecties waarmee ze bezig was.

*"We hebben vorig jaar LinkedIn aangemaakt omdat er dan ook werd gezegd: 'Je moet dat aanmaken, je moet zoveel mogelijk connecties hebben voor later'. [...] Dus ik denk dat dat wel een heel interessant platform is."* (respondent 4)

*"Ik beheer de sociale media kanalen van ons bedrijf. Omdat ik naar zelfstandige ga toegaan en mijn netwerk ook wil uitbreiden én ook wel wil dat mensen ongeveer beginnen weten van: 'Waar is zij mee bezig? Waar is zij expert in aan het worden?', om die dingen duidelijk te maken, gebruik ik wel LinkedIn voor mijn professionele carrière, maar dat is het dan*

*ook. Ik vind zelf dat Instagram en Facebook, dat dat eerder iets privé is, naar mezelf gekeken dan en dat LinkedIn dan voor mijn professioneel leven gebruikt wordt.” (respondent 5)*

*“Langs de andere kant, bij ons op het werk zetten ze daar wel weer hard op in dat we wat reclame maken voor die evenementen op Instagram, op LinkedIn, op Twitter. [...] Dat wordt dan ook wel gestimuleerd dat je dingen deelt met uw collega’s enzoverder. Ik denk dat er veel mensen zijn die sociale media actiever gebruiken, maar daar heb ik de energie niet voor (lacht).” (respondent 9)*

*“Stel nu dat ik over een half jaar zeg: Ik ga een andere job zoeken, dan zal ik waarschijnlijk weer de moeite doen om LinkedIn nog eens te updaten. Het is eerder zowat een tool dat ik zou gebruiken als ik er nood aan heb, maar niet proactief dat ik het echt altijd onderhoud.” (respondent 12)*

### **Relevantie van sociale media**

Hoewel slechts één respondent aangaf dat ze actief was op LinkedIn om zichzelf meer kenbaar te maken, gaf de meerderheid van de respondenten aan dat ze sociale media wel nuttig vonden voor de ontwikkeling van een carrière. Ook hier waren verschillende motieven voor, zo gaf respondent 10 aan dat het een handig instrument kan zijn om meer zichtbaarheid te krijgen op de arbeidsmarkt. Ook respondent 8 sloot zich hier bij aan, maar maakte wel de kanttekening dat het dan wel belangrijk is dat je een persoonlijk merk hebt. Anderen zagen het dan weer eerder gerelateerd aan je functie binnen het bedrijf. Respondenten 4 en 9 zagen sociale media als een nuttig instrument om contact te houden met collega’s en zo bij te leren uit hun bijdragen.

*“Voor sommigen kan dat misschien wel belangrijk zijn, zeker misschien in een andere sector. Dat het dan belangrijker is dat je jezelf kenbaar maakt op sociale media.” (respondent 7)*

*“Dat is gewoon omdat ik daar nog nooit de nood van heb ingezien. Ik denk dat het wel kan werken als je echt op zoek bent naar een bedrijf, dan denk ik wel dat dat kan helpen. Maar dat is ook vooral dat de bedrijven u kunnen contacteren, als je een soort van je eigen merk hebt en uw eigen kwaliteiten daar kunt opzetten, dan denk ik dat het ook wel nuttig kan zijn.” (respondent 8)*

Naast de relevantie van sociale media voor de ontwikkeling van de eigen carrière, kan er ook gekeken worden naar de relevantie van sociale media voor de werkgever. Het merendeel van de interviewees was van mening dat werkgevers aandacht schenken aan de sociale media kanalen en hier ook conclusies uit halen. Velen haalden ook aan dat ze dachten dat werknemers wel kijken naar je LinkedIn-profiel, maar niet per se naar Facebook of Instagram. Deze respondenten voegden er aan toe dat op die andere kanalen toch niet veel teruggevonden kan worden omdat ze ofwel op privé staan, of omdat ze volledig zijn doorgelicht.

*"Het is nuttig, maar het kan ook gevaarlijk zijn denk ik. Zeker als je gaat solliciteren en je niet hebt nagedacht over wat je er vroeger hebt opgezet." (respondent 4)*

*"Ik denk niet per se dat ze willen gaan zien op uw privé profielen van: 'Wat is die allemaal aan het doen in het weekend?'. Maar op LinkedIn kan je wel heel makkelijk zien: 'Ik zoek iemand die al zoveel jaar werkervaring heeft, in die sector, met die of die functie'." (respondent 12)*

### **3.4 Personal branding**

In wat volgt wordt er kort ingegaan op het concept 'personal branding'. Eerst wordt er besproken wat de respondenten persoonlijk definiëren als 'personal branding'. Daarna wordt er dieper ingegaan op de meerwaarde die zij zien in personal branding. Vervolgens wordt er stilgestaan bij de ervaring die de respondenten hebben met personal branding.

#### **3.4.1 Persoonlijke ervaring**

Voor de meerderheid van de respondenten klonk personal branding bekend in de oren. Hoewel ze allemaal in dezelfde lijn dachten over de betekenis van personal branding, werden er toch verschillende definities gegeven.

*"Een heel mooi LinkedIn profiel. Dat is reclame maken voor jezelf hé. [...] Dat je duidelijk maakt wat je sterk maakt als werkracht en waarom ze jou echt zouden willen hebben. Je gaat daar niet je slechte eigenschappen mee tonen, maar zo alles wat je goed kan extra in de verf zetten op sociale media en alles wat mogelijk bestaat." (respondent 1)*

*"Is dat niet uzelf een beetje in de kijker zetten, jezelf eigen maken en verkopen aan bedrijven? Zoiets?" (respondent 2)*

*"Natuurlijk ook hoe je bent in het dagelijks leven van persoon tot persoon, maar ook op Instagram, Facebook, LinkedIn, wat je daar op zet." (respondent 4)*

*"Enerzijds hoe je jezelf ziet, maar ook hoe dat je jezelf als merk naar buiten brengt, dus hoe je wil dat anderen je zien." (respondent 5)*

*"Eigenlijk een soort van 'Dit-ben-ik' verhaal gaan maken en dat je dan dingen gaat benadrukken die voor u in uw voordeel kunnen spelen." (respondent 11)*

Hoewel verschillende deelnemers wel al van de term hadden gehoord en de betekenis kenden, gaven verschillende respondenten aan dat ze nog nooit aan personal branding hebben gedaan. Daarnaast waren er ook respondenten die aangaven al wel eens aan personal branding te hebben gedaan, maar eerder onbewust. Dit kwam dan doordat ze bijvoorbeeld de juiste foto's probeerden te posten op sociale media of een studentenjob iets belangrijker hadden laten klinken dan hij echt was.

*"Nee. Ik heb niet per se al mijn goede eigenschappen ergens tegenaan gesmeten en echt mezelf proberen te verkopen. Ik heb meestal verteld wie ik ben, wat ik doe, maar om echt een elevator pitch te geven, twee minuten kort waarom je mij moet aannemen, dat heb ik nog niet gedaan."* (respondent 2)

*"Omdat het ook iets is waar je niet bewust bij nadenkt, bij het concept personal branding. Je denkt niet als je 's ochtends opstaat: 'Hoe zal ik mijn personal branding vandaag doen?'. (respondent 5)*

*"In uw eerste jaar zeggen ze: 'Als je niks doet buiten studeren, dan ga je niet ...'. Dus dat verhaal is wel altijd blijven hangen, dus daarom dat ik wel bij de studentenorganisatie ben begonnen om daar meer ervaring op te doen, met de insteek: 'Als ik dan uiteindelijk voor een job ga, heb ik toch iets meer te vertellen dan dit is mijn diploma'. (respondent 11)*

*"Als je naar een jobbeurs gaat en je een korte elevator pitch voorbereid, dus uzelf voorstellen in een minuut ofzo. Dat zijn toch dingen waar je eigenlijk onbewust uw merk in de markt probeert te zetten."* (respondent 12)

### **3.4.2 Relevantie**

Opvallend genoeg zag iedereen een meerwaarde in het creëren van een persoonlijk merk, maar werden er door verschillende respondenten enkele kanttekeningen bij gemaakt. Zo zag sommige respondenten de relevantie van het fenomeen in, maar dan voornamelijk eens je meer werkervaring had.

*"Maar ik heb niet echt een ding waarop ik echt zeg, dat maakt dat je mij moet aannemen in plaats van de rest. Ik denk dat dat heel hard evolueert als je al zo'n werkervaring hebt, dan is dat helemaal anders."* (respondent 2)

*"Tuurlijk. Ik denk als uw kennis en uw ervaring waardevol is, moet je dat zeker verkopen. Maar als je daar mooie verhaaltjes komt vertellen waar toch niks van in huis kan komen, dan minder."* (respondent 9)

Volgens respondenten 4 en 7 was personal branding vooral relevant om verder te geraken in je professionele carrière. Zij dachten dan ook dat mensen die zich beter kunnen "verkopen", sneller worden aangeworven. Volgens respondent 6 is het in de kijker zetten van je eigen merk een goede manier om interviewers er van te overtuigen dat ze je moeten aanwerven. Daarnaast zagen respondenten 1 en 7 de relevantie er van in, maar zouden ze er pas mee beginnen eens ze de noodzaak er van in zagen. Voor hen was het dus eerder iets dat je enkel onderneemt tijdens sollicitaties.

*"Als ik persoonlijk kijk, lijkt LinkedIn mij 'de grootste toren'. Ik ben daar niet echt mee bezig. [...] Moest ik een nieuwe job willen, dan moet je dat allemaal wat beginnen afkuisen."* (respondent 1)

*"Je moet je altijd op één of andere manier kunnen verkopen aan mensen om inderdaad ergens aangenomen te worden of van mensen iets gedaan te krijgen." (respondent 4)*

*"Ik denk dat waar je goed in bent, dat dat wel kan maken dat ze voor u gaan kiezen" (respondent 6)*

*"Ja, eigenlijk wel hé. Als je jezelf goed kan verkopen, gaan er veel meer deuren kunnen opengaan, dan als je dat niet zou doen." (respondent 7)*

De manier waarop enkele respondenten spraken over personal branding, gaf de indruk dat er nog een negatieve connotatie verbonden is aan het fenomeen. Het kan dan zijn dat sommigen het voornamelijk zien als loze woorden, terwijl een andere respondent aanhaalde dat het voornamelijk voortkomt uit onze cultuur, nog iemand anders sprak dan weer van arrogantie.

*"Ik denk dat iedereen dat ophemelen sowieso doet en dat soms diegene die dat het beste kunnen er nog worden uitgepakt, maar niet per se het beste zijn. Ik denk dat je sowieso mee moet met de trend van uw eigen op te hemelen en te doen dat je de beste bent, maar ik ben daar gewoon niet de beste in (lacht)." (respondent 7)*

*"Ik ken zo wel voorbeelden hoor, want ik heb er ook zo eentje, als die op uw werf komt, die zit ook maar te vertellen wat hij vroeger gedaan heeft: 'Ik renoveerde daar een hele winkel van tweeduizend vierkante meter op tien weken. Van leeghalen tot terug vullen, tien weken'. Die praat altijd maar over zo'n dingen, dus dat is wel personal branding denk ik dan. Want als er echt iets moet gebeuren, komt er niks van in huis. Dan is het een kat in de zak dat hij verkoopt hoor, maar ja, hij verkoopt wel hé." (respondent 9)*

*"Het kan ook arrogant beginnen worden, maar zolang het binnen de perken blijft, denk ik wel dat het positief kan zijn ja." (respondent 10)*

*"Je hebt mensen die heel graag bezig zijn met verkopen en marketing, dus ik denk dat die ook sneller weg gaan zijn met personal branding. Dan heb je mensen die misschien zeggen: 'Ik vind dat toch een beetje eng', zo een beetje de Belgische mentaliteit van: 'We mogen niet stoefen over onszelf' (lacht)." (respondent 12)*

Hoewel de meeste respondenten wel de meerwaarde inzagen van een persoonlijk merk, merkten ze ook op dat het misschien toch aan relevantie aan het verliezen is. Sommige haalden aan dat door het tekort op de arbeidsmarkt bepaalde profielen zo gewild zijn, dat ze nauwelijks moeite moeten doen om ergens aangenomen te worden. De respondenten die dit aanhaalde waren allemaal actief in een functie die onder knelpuntberoepen vallen, denk daarbij aan laboranten, werfleiders, leerkrachten en industriële ingenieurs. Daarnaast wees respondent 5 op een ervaring die ze had in haar huidige functie, waarbij succesvolle zaakvoerders niet langer het topstatuut uitschijnen, maar toch zeer succesvol zijn.

*"Ik denk als jij een job hebt waarbij je niet zelf kan kiezen, maar dat de werkgevers u moeten kiezen, dus waarbij de rollen zijn omgekeerd, dat dat zeker belangrijk is! Dat is een*

*manier om uit de grote hoop te springen en te laten zien dat jij daar staat en bestaat.”*  
*(respondent 1)*

*“In eerste instantie dacht ik: ‘ja’, want ik denk ook wel dat mensen u gaan behandelen naarmate jij uw personal brand naar voren brengt, maar anderzijds denk ik ook: ‘nee’. Ik kom nu heel veel in contact met ondernemers waarvan je soms ook iemand ontmoet en je zou die echt vijf frank geven als je die ziet, maar die dat toch heel succesvol is of de mensen kijken daar naar op enzoverder. Maar dat die daar soms bijvoorbeeld wel half in hun jogging staan met hun haar in de war, om het zo te zeggen. Dus dat vind ik zo: ‘Ja en nee’.”*  
*(respondent 5)*

*“Ja, er zijn er wel veel te kort. Het is daarmee denk ik ook dat het minder nodig is. Als er nu echt overal apothekers genoeg waren, dan is dat wel een plus, omdat je dan uzelf ergens moet proberen verkopen. Van: ‘Kijk, ik ben hier wel de betere, dus je kan mij beter aannemen dan collega X of collega Y’. Maar op deze moment zijn er overal plaatsen te kort en zien ze u allemaal graag komen.”*  
*(respondent 8)*

*“Bij ons is dat van: ‘Ah, je wil komen werken? Tof! We zoeken nog heel veel mensen dus we gaan maar proberen. Ben je geen goede? Dan mag je vertrekken.’, maar meestal zorgen ze wel dat ze van die ‘geen goede’ ook een goede maken. Dus dat is het ding bij ons op de arbeidsmarkt, we zijn zo gewild. Als ik nu zeg van: ‘Dit is het niet’, ik denk dat ik binnen een maand ergens anders bezig ben als ik wil.”*  
*(respondent 9)*

*“Het zal ook zijn dat je als ingenieur redelijk gewild bent, dus ze maken het u niet al te moeilijk en dan gaan ze toch nog zeggen dat je er wel bovenuit stak. Ik vond dat wel fijn om te horen (lacht).”*  
*(respondent 10)*

## **4. Discussie**

Hieronder wordt de informatie van de literatuurstudie naast de bevindingen uit de resultaten gelegd om zo te trachten de onderzoeksvraag te beantwoorden.

### **4.1 Hoe kijken jongvolwassenen naar hun loopbaan?**

In deze sectie worden de verschillende aspecten van loopbaanmanagement bij jongvolwassenen besproken. Als eerste wordt er ingezoomd op de manier waarop jongvolwassenen bezig zijn met hun loopbaan. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de verschillende factoren die belangrijk zijn voor de jongvolwassenen betreffende hun loopbaan. Tot slot wordt besproken hoe jongvolwassenen inzetten op loopbaanontwikkeling.

#### **4.1.1 Op welke manier zijn ze met hun loopbaan bezig?**

De literatuur definieert loopbaanplanning als het vastleggen van verwachtingen en doelstellingen van de professionele carrière. Hiervoor bepaalt een individu zijn eigen capaciteiten en bepaalt hij of zij de nodige stappen die gezet moeten worden om de vooropgestelde doelstellingen te behalen (Orpen, 1994; Patton et al., 2004; Rogers et al., 2008). Echter werd uit de resultaten van de interviews afgeleid dat er een onderscheid gemaakt kon worden tussen respondenten die bewust bezig waren met hun loopbaan, zoals de literatuur het definieert, maar dat er ook onbewuste visies waren. Er was maar één respondent die oorspronkelijk dacht geen loopbaanvisie te hebben, maar in het verdere verloop van het interview bleek dat er toch een paar belangrijke factoren waren voor haar. Daarnaast waren er wel enkele respondenten die bewust bezig waren met hun loopbaan, maar zich niet bewust waren van alle activiteiten die ze ondernamen om hun loopbaan verder te ontwikkelen of de doelstellingen die ze voorop gesteld hadden. Het merendeel van de respondenten was echter wel bewust bezig met zijn of haar loopbaan. De intensiteit waarmee de respondenten bezig waren met loopbaanplanning verschilde nog sterk. Daarom werd er een opsplitsing gemaakt tussen abstracte en concrete visies. Bij abstracte visies ging het om visies waarbij het individu vooral losstaande criteria vooropstelde. Daarnaast waren er enkele interviewees met zeer concrete visies waarbij de doelstellingen en wensen één geheel vormde en er zelfs werd gekeken op langere termijn, al was dit wel een minderheid van de respondenten.

Er werd tijdens de empirische studie ook kort een blik geworpen op de factoren die een invloed hadden gehad op het vormgeven van de loopbaanvisie. Dit kon opgedeeld worden in 'eigen ervaringen' en 'externe factoren'. Verschillende respondenten gaven aan hun visie vorm te hebben gegeven door gebeurtenissen die ze zelf meegemaakt hadden. Daarnaast was er ook sprake van externe partijen die een invloed uitoefenden. Het kon dan gaan over de ouders die via de opvoeding in een zekere richting gestuurd hadden of bijvoorbeeld gesprekken met familie en vrienden. Het is belangrijk op te merken dat deze factoren in samenspel voorkwamen.

#### **4.1.2 Welke criteria zijn belangrijk voor hen?**

Tijdens de interviews bespraken de respondenten verschillende aspecten die voor hen belangrijk waren in het kiezen voor een functie. Deze factoren kunnen gelinkt worden aan de definitie van loopbaansucces. Loopbaansucces is bepalend voor het behalen van werktevredenheid en wordt gemeten aan de hand van allerlei factoren (Cennamo & Gardner, 2008; Chudzikowski, 2012; Grimland et al., 2012; Ng et al., 2005).

Het voornaamste criterium dat door elf van de twaalf respondenten werd aangehaald, was het teamgevoel of cultuur van een bedrijf. Bij het solliciteren voor een functie zouden de respondenten voornamelijk aandacht schenken aan de cultuur van een bedrijf. Hoewel ze op voorhand niet altijd kunnen bepalen of het team waarin ze terecht komen hen ligt, vonden ze het allemaal heel belangrijk dat ze leuke collega's hadden. Dit stemt overeen met de sociale waarden die loopbaansucces bepalen. Bij sociale waarden hecht het individu belang aan de onderlinge relaties met de mensen op de werkvloer (Lyons, 2004). Dit zou volgens de literatuur een eigenschap zijn die millennials typeert. Cennamo en Gardner (2008) haalden aan dat millennials meer waarde hechten aan werkomgevingen waar de sociale betrokkenheid groot is (Cennamo & Gardner, 2008).

De tweede meest voorkomende factor was de aanwezigheid van leeropportunities. Dit werd in de resultatensectie samen besproken met de factoren 'uitdaging' en 'doorgroeimogelijkheden'. Deze aspecten waren belangrijk voor de respondenten omdat ze zo zichzelf steeds konden blijven ontwikkelen. Daarnaast zorgden deze factoren er ook voor dat er voldoende afwisseling was in de functie én signaleerde het volgens de respondenten de mogelijkheid om bij te dragen aan een organisatie. Deze aspecten stemmen overeen met wat in de literatuur bestempeld wordt als motivatoren die focussen op eigen wensen en belang (Ros et al., 1999). Doorgroeimogelijkheden kunnen gelijk gesteld worden aan promoties, die in de literatuur bestempeld worden als een subjectieve factor tot het bepalen van loopbaansucces (Abele & Spurk, 2009; Judge et al., 1995). Wederom werd dit aspect ook al eerder vastgesteld bij onderzoek naar de loopbaancriteria bij millennials, waarbij gezegd werd dat ze veel waarde hechten aan de ontwikkeling van hun loopbaan en het krijgen van ondersteuning vanuit een organisatie (De Hauw & De Vos, 2010; Loughlin & Barling, 2001; McCrindle & Hooper, 2006; Sturges et al., 2002; Wong et al., 2008).

In de literatuurstudie werd ook aangehaald dat millennials meer waarde hechten aan het onderhouden van de werk-privé balans (De Hauw & De Vos, 2010; Wey Smola & Sutton, 2002). Dit werd niet expliciet benoemd door de deelnemers, maar ze haalden wel enkele aspecten aan die ondergebracht kunnen worden in deze categorie. Zo was voor sommige van de respondenten de afstand tot het werk een belangrijke factor. Velen hadden voor zichzelf een maximum reistijd of afstand bepaald. Daarnaast waren er ook respondenten die spraken van vrijheid en flexibiliteit. Enerzijds in de werkuren, maar anderzijds ook om zelfstandig aan de slag te gaan met de taken. Deze criteria werden door de literatuur benoemd als vrijheid-waarden (Cennamo & Gardner, 2008).



Hoewel de verloning en andere extra legale voordelen wel kort werden benoemd door enkele respondenten, zou het voor geen enkele respondent een doorslaggevende factor zijn. Ook dit stemt overeen met de bevindingen van de literatuur, die zegt dat het loon geen essentieel criterium is voor millennials (Dries et al., 2008; Rawlins et al., 2011).

Er waren twee respondenten die aangaven dat het hebben van zekerheid voor hen een belangrijk aspect is binnen een loopbaan. Dit waren ook de respondenten die aangaven dat ze minder belang hechten aan hun professionele carrière. Voor hen was een carrière vooral een weerspiegeling van zekerheid en stabiliteit in het leven. De rest van de respondenten heeft geen uitspraak gedaan over dit aspect. Echter zegt de literatuur dat job zekerheid voor millennials niet meer zo relevant is omdat ze er zich van bewust zijn dat levenslange tewerkstelling binnen één organisatie niet meer vanzelfsprekend is (Dries et al., 2008; Tomlinson, 2007).

Tot slot werd ook de grootte van een bedrijf aangehaald als een criterium waarmee ze rekening zouden houden bij het solliciteren voor een functie, maar dit kan niet rechtstreeks gerelateerd worden aan loopbaansucces. De respondenten die spraken over de grootte van een bedrijf, deden dit wel in functie van andere criteria waar ze belang aan hechten. Zo vond de ene respondent een internationaal bedrijf belangrijk omdat het volgens hem meer leeropportunities bood en de kans op doorgroeien groter was. Een andere respondent verkoos dan weer eerder een KMO omdat de cultuur hier vaak anders was en ze zo meer konden bijdragen aan de activiteiten van de organisatie.

### **4.1.3 Hoe zetten ze in op loopbaanontwikkeling?**

In dit deel wordt er eerst gekeken naar de waarde die de respondenten hechten aan het verder ontwikkelen van de loopbaan. Daarna wordt er gekeken op welke manier zij inzetten op hun loopbaanontwikkeling.

#### **Relevantie van loopbaanontwikkeling**

De ontwikkeling van het menselijk kapitaal werd door Khedher (2014) gezien als een belangrijke manier om de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten (Khedher, 2014). Volgens de literatuur kan het menselijk kapitaal verder ontwikkeld worden door bijscholingen te volgen of te leren van andere mensen door bijvoorbeeld te netwerken (Khedher, 2014; Smith, 2010). Alle respondenten gaven aan dat het bijwonen van bijscholingen een belangrijke manier is om bij te blijven met de hedendaagse trends en ontwikkelingen.

Hoewel de respondenten niet expliciet spraken van menselijk kapitaal, gaf iedereen aan dat het belangrijk is om dit steeds verder te ontwikkelen. Dit kon afgeleid worden doordat ze spraken over het belang van bijscholingen en andere manieren om voortdurend bij te leren. Voor de ontwikkeling van het menselijk kapitaal gaven ze voornamelijk formele opleidingen als voorbeeld. Volgens de interviewees is het belangrijk om enerzijds bij te leren over je eigen vakgebied, maar anderzijds ook over andere relevante onderwerpen. Enkele respondenten gaven ook aan dat er bij de start van een job nog veel geleerd moet worden, zeker als je pas van de schoolbanken komt. Dus de opstart bij een eerste job kan

op deze manier ook gezien worden als de ontwikkeling van menselijk kapitaal. Slechts één respondent sprak ook over het lezen van boeken of het bijwonen van lezingen om zijn menselijk kapitaal verder uit te breiden. Enkele andere respondenten haalden ook netwerk-evenementen aan als een potentiële manier om je menselijk kapitaal uit te breiden. Door om te gaan met anderen en gesprekken aan te gaan, zou je volgens hen in staat zijn om nieuwe inzichten te verkrijgen.

Netwerken werd dan ook aangehaald door de respondenten als een belangrijke manier om je carrière te bevorderen. Naast de toevoeging die het kan bieden aan het menselijk kapitaal, draagt het ook bij tot het sociaal kapitaal, dat door Wacquant en Bourdieu (1992) omschreven werd als de kennis en het netwerk van een persoon (Wacquant & Bourdieu, 1992). Volgens een groot deel van de respondenten zorgt netwerken ervoor dat je de juiste mensen leert kennen, wat er voor kan zorgen dat je meer vordering kan maken in je loopbaan. De beste manier om dit te omschrijven, is als volgt: "De juiste mensen op de juiste plek". De exacte context waarin men kon netwerken was uiteenlopend. Sommigen gaven echte netwerkevenementen aan, andere spraken over jobbeurzen en nog andere haalden aan dat je tijdens de werkdag zelf kan netwerken door bijvoorbeeld het vervullen van projecten.

Een loopbaan werd gedefinieerd als werkgerelateerde en andere relevante ervaringen die al dan niet gekoppeld zijn aan een organisatie (Sullivan & Baruch, 2009). Het gaat dus ook breder dan enkel werkervaringen. Uit de interviews bleek dan ook dat verschillende van de respondenten reeds wat ervaring hadden opgedaan alvorens hun professionele carrière aan te vatten. Er werden diverse ervaringen besproken: stages, studentenjobs, studentenorganisaties en meer.

In de literatuur werd wel aangehaald dat millennials steeds meer veranderen van werkgever als hun wensen en noden niet voldaan worden bij de huidige werkgever (Durocher et al., 2016; Ertas, 2015), maar er werd geen link gemaakt met de positieve effecten die deze verandering kan teweegbrengen, zoals het bevorderen van het menselijk en/of sociaal kapitaal. In het empirische gedeelte van deze studie werd dit aspect wel meegenomen als een potentiële manier om het menselijke en sociale kapitaal te bevorderen. Verschillende respondenten gaven aan dat door het regelmatig veranderen van werkgever of functie men meer werkervaring kan opdoen en kan bijleren vanuit verschillende perspectieven. Daarnaast zeiden ze ook dat je op deze manier in staat bent om verschillende mensen te leren kennen. Dus ook het veranderen van werkgever of functie kan geïdentificeerd worden als een manier om het menselijke en sociaal kapitaal te bevorderen. Hoewel er verschillende voordelen besproken werden door de respondenten, gaven ze bijna allemaal aan dat ze niet snel van plan waren om regelmatig te veranderen. De reden hiervoor was dat ze tevreden waren met hun huidige tewerkstelling en dat ze sowieso meer loyaal van karakter waren. Dit spreekt de literatuur dus tegen.

### **In de praktijk**

Hoewel alle respondenten manieren konden aanhalen om het menselijk en sociaal kapitaal te bevorderen, ondernamen ze zelf niet veel activiteiten om dit te doen. In het verleden hadden ze wel al activiteiten ondernomen, zoals het uitvoeren van een studentenjob of zich aansluiten bij een studentenorganisatie. Voorlopig bleef de ontwikkeling van het menselijk kapitaal bij de meeste

respondenten beperkt tot het volgen van opleidingen die georganiseerd worden door de organisatie. Hoewel de literatuur dus spreekt van een trend waarbij de verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling bij het individu komt te liggen (Bagdadli & Gianecchini, 2019; Sturges et al., 2005), zien we in de praktijk toch meer afhankelijkheid van de organisatie.

Er kan én moet opgemerkt worden dat het onderzoek zich focust op jongvolwassenen die de arbeidsmarkt recent betreden hebben of gaan betreden. Zoals eerder aangehaald, gaven vele respondenten aan dat bij de start van een carrière nog veel *on-the-job* geleerd moet worden, waardoor we kunnen zeggen dat ze wel bezig zijn met de ontwikkeling van het menselijk kapitaal, alsook de ontwikkeling het sociaal kapitaal door het ontmoeten van nieuwe collega's en bijvoorbeeld klanten.

#### **4.1.4 Conclusie**

Jongvolwassenen die aan de ingang van de arbeidsmarkt staan of hem nog maar pas betreden hebben, zijn in beperktere mate bezig met hun loopbaan. Hoewel de meeste onder hen wel enkele criteria konden benoemen die voor hen belangrijk waren, was er bij de meeste geen sprake van een coherente visie op lange termijn. De criteria die ze voorop stelden, stemden in grote mate overeen met de criteria reeds gekend uit de literatuur, zoals: leeropportunities, doorgroeimogelijkheden, teamgevoel en meer. Er werd één criterium benoemd dat niet expliciet besproken werd, namelijk de grootte van een bedrijf. Door de motivaties die werden gegeven door de respondenten, waarom de grootte van het bedrijf relevant was, kan er afgeleid worden dat bepaalde kenmerken van bedrijven associaties oproepen bij individuen. In dit geval werd een KMO gelijkgesteld aan meer mogelijkheden om een bijdrage te leveren, terwijl internationale bedrijven meer doorgroeimogelijkheden zouden bieden.

Daarnaast bleek ook dat de meeste jongvolwassenen momenteel niet actief bezig waren met het ontwikkelen van hun menselijk of sociaal kapitaal. Verschillende onder hen haalden aan dat je als schoolverlater weinig tastbare kennis of vaardigheden hebt. Het starten van een eerste job zorgt er dan ook voor dat er op korte termijn veel wordt bijgeleerd en op die manier het menselijke kapitaal verder uitgebouwd wordt. Wel erkende ze allemaal het belang van de ontwikkeling van het menselijke en sociale kapitaal voor het succesvol uitbouwen van de professionele carrière.

## **4.2 Hoe kijken jongvolwassenen naar personal branding?**

Om een algemene conclusie te bekomen omtrent de manier waarop jongvolwassenen kijken naar en omgaan met personal branding, wordt er deze sectie verder onderverdeeld. Er wordt gekeken naar de betekenis van personal branding voor jongvolwassenen, hoe relevant zij het vinden en op welke manieren zij een persoonlijk merk creëren.

### **4.2.1 Wat is personal branding volgens jongvolwassenen?**

Personal branding werd in de literatuur gedefinieerd als het proces waarbij een individu zichzelf in de arbeidsmarkt gaat neerzetten en promoten als een merk (Khedher, 2019). Uit het empirische gedeelte van deze studie blijkt dat de meeste respondenten al bekend waren met de term personal branding. De

meeste onder hen gaven een omschrijving die aansluit bij de literatuur. Kernelementen zoals: reclame maken voor jezelf, sterktes en zwaktes, jezelf verkopen en meer, werden aangehaald door de respondenten.

Het is wel op te merken dat er uit de interviews bleek dat er nog wel een negatieve connotatie was met personal branding. Zo omschreven sommige het als een "kat in een zak" kopen. Velen zagen het voornamelijk als een mooi verkooppraatje, maar met weinig onderbouwing. Anderen vonden het eerder arrogant of moeilijk om zichzelf in een positief daglicht te plaatsen. Dit kan gekoppeld worden aan de literatuur die een onderscheid maakt tussen de competenties van een persoon en het 'glanzend jasje'. Onderzoekers zijn het nog niet volledig eens over de essentie van personal branding. Sommige vinden dat het vooral gaat over de competenties van een persoon, terwijl anderen zeggen dat het voornamelijk draait om de manier waarop iemand zichzelf presenteert (Gandini, 2016; Górska & Kozminski, 2021; Hearn, 2008; Philbrick & Cleveland, 2015). Hoewel sommige respondenten dus aanhaalden dat het vooral de verkoop is die belangrijk is, spraken anderen hen tegen door te stipuleren dat een persoonlijk merk vooral ontstaat eens men zichzelf kan onderscheiden op basis van werkervaring of karaktereigenschappen.

#### **4.2.2 Relevantie van personal branding volgens jongvolwassenen?**

Volgens de literatuur is het belangrijkste doel van self-branding, het versterken van je positie in de arbeidsmarkt om zo een competitief voordeel te kunnen behalen (Ilieş, 2018; Lair et al., 2005; Shepherd, 2005). Uit het empirisch onderzoek kwam naar voren dat de respondenten het eens waren met de vaststelling van de literatuur. Verschillende onder hen gaven aan dat men door het creëren van een persoonlijk merk zijn of haar professionele carrière kan bevorderen. Volgens hen zorgde een persoonlijk merk ervoor dat je sneller aangenomen werd doordat je beter in staat bent "jezelf te verkopen". Er is wel enige nuancering nodig. Zo gaven verschillende respondenten aan dat personal branding vooral relevant wordt eens je het nodig hebt. Hiermee willen ze zeggen dat het vooral belangrijk wordt eens je (terug) op zoek gaat naar een job.

Hoewel iedereen de relevantie inzag, maakte sommige respondenten de kanttekening dat het mogelijks wel aan relevantie aan het verliezen is. Zij omschreven dat, door tekorten op de arbeidsmarkt, sommige profielen zo gewenst waren, dat ze als het ware in elke organisatie aangenomen zouden worden. Dit kan gelinkt worden aan de war for talent (Beechler & Woodward, 2009).

#### **4.2.3 Hoe doen jongvolwassenen aan personal branding?**

Er waren verschillende respondenten die aangaven nog nooit aan personal branding gedaan te hebben. Hierdoor zeggen ze eigenlijk dat ze zichzelf nog nooit neergezet hebben als een merk om zichzelf te promoten. Hoewel ze dus niet expliciet benoemd hebben dat self-branding een bewust proces is, kan dit wel afgeleid worden uit de antwoorden. Zij sluiten zich dus aan bij onderzoekers die claimen dat self-branding een bewust proces is, waarbij men aan de hand van enkele stappen zijn eigen merk kan bepalen (Gorbatov et al., 2018; Khedher, 2014). Aan de andere kant staan onderzoekers zoals Hearn (2008),

Kaputa (2006) en Rampersad (2008) die zeggen dat het hebben van een persoonlijk merk ook onbewust kan gebeuren. Volgens hen heeft iedereen een persoonlijk merk doordat anderen onze gedragingen observeren en interpreteren (Hearn, 2008; Kaputa, 2006; Rampersad, 2008). Verschillende van de interviewees gaven aan dat ze tijdens een sollicitatiegesprek voornamelijk zichzelf bleven, omdat ze geloofden dat mensen zo vanzelf hun voornaamste karaktereigenschappen, capaciteiten en waarden zouden ontdekken. Daarnaast waren er ook respondenten die aangaven dat ze, achteraf bekeken, misschien wel aan personal branding hadden gedaan. Door het interview reflecteerden zij terug op acties die ze ondernomen hadden om zichzelf op een bepaalde manier te profileren. Hierbij haalden ze voorbeelden aan zoals het selecteren van de juiste foto voor een sociaal media kanaal of bijvoorbeeld het creëren van een *elevator pitch* voor een jobbeurs.

Het debat over het onbewuste of bewuste proces blijft voorlopig dus onopgelost. Echter wordt er bij personal branding ook over andere aspecten gesproken die belangrijk zijn, zoals bijvoorbeeld authenticiteit (Whitmer, 2019). Als we dit volgen, kunnen we stellen dat meer respondenten aan self-branding hebben gedaan, zonder dat ze het weten. Verschillenden onder hen vonden het neerzetten van zichzelf op een eerlijke en authentieke wijze het belangrijkste aspect tijdens een sollicitatiegesprek. Gekoppeld aan authenticiteit, wordt er in de literatuur aangehaald dat personal branding een persoon laat nadenken over zijn of haar sterktes en zwaktes om zichzelf zo goed mogelijk te leren kennen (Górska & Kozminski, 2021; Khedher, 2014). Hoewel de respondenten dit aspect niet besproken in de context van personal branding, gaven verschillenden onder hen aan zich voor te bereiden op een sollicitatiegesprek door enkele vragen en antwoorden voor te bereiden. Het kon dan gaan over hun sterktes en zwaktes, maar ook over hun wensen en noden binnen een functie. Daarnaast gaven ze ook aan bewust bezig te zijn met de manier waarop ze zichzelf presenteren naar een potentiële werkgever toe, dit vooral in functie van fysieke uitstraling.

Hoe er dan exact aan personal branding gedaan zou worden, is niet besproken in dit onderzoek. Wel werd er in de literatuurstudie en tijdens de interviews kort aandacht geschonken aan online personal branding. Verschillende onderzoekers halen aan dat sociale media kanalen de kans bieden om de eigen zichtbaarheid extra te verhogen (Kleppinger & Cain, 2015; Vallas & Christin, 2018). Alle respondenten hadden verschillende sociale media kanalen, maar slechts enkelen gebruikten dit om hun zichtbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten. Daarnaast waren er wel andere manieren waarop de respondenten in indruk probeerden achter te laten, maar er was geen sprake van een onderbouwde en strategische aanpak.

#### **4.2.4 Conclusie**

De meeste jongvolwassenen zijn bekend met de term personal branding en vinden dat het kan bijdragen tot de ontwikkeling van een loopbaan. Echter lijken ze niet geneigd om zelf een persoonlijk merk te ontwikkelen. Enerzijds omdat het voor velen iets is wat slechts occasioneel een meerwaarde kan bieden, hierbij denken ze aan die momenten waarop iemand op zoek is naar een (nieuwe) job. Anderzijds, omdat in deze tijden getypeerd door arbeidstekorten, het vinden van een job minder uitdagend is dan vroeger.

Daarnaast merken we ook op dat personal branding een negatieve connotatie kan hebben. Sommigen onder hen associëren het vooral met het verkopen van valse beloftes.

Hoewel er dus niet gezegd kan worden dat jongvolwassenen bewust aan personal branding doen, zijn er enkele aspecten van personal branding die ze wel ondernemen. Zo vinden ze het belangrijk om zichzelf op een authentieke wijze neer te zetten en hiervoor reflecteren ze over hun eigen sterktes, zwaktes, vaardigheden en wensen. Daarnaast zijn ze zich wel bewust van de manier waarop ze zichzelf neerzetten, denk hierbij aan foto's die gepost worden op sociale media of de kledij die ze dragen tijdens een sollicitatiegesprek.

## **5. Besluit**

In het besluit wordt er in eerste instantie gekeken naar de beperkingen van het onderzoek om vervolgens tot het algemeen besluit te komen, waarin de algemene onderzoeksvraag beantwoord wordt. Tot slot worden er enkele praktische aanbevelingen gedaan voor organisaties en voor verder onderzoek.

### **5.1 Beperkingen**

Het is belangrijk om te vermelden dat er enkele beperkingen zijn binnen het onderzoek die de generaliseerbaarheid van de bevindingen kunnen beperken. Een eerste beperking werd gecreëerd door de grootte van de steekproef. Hoewel er met twaalf respondenten al heel wat data verzameld kan worden, blijft de steekproefgrootte vrij beperkt. Daardoor is er niet genoeg representatie om factoren zoals genderverschillen, opleidingsverschillen of andere factoren mee in rekening te brengen. Daarnaast creëren de selectiecriteria van de steekproef ook een beperking. Enerzijds omdat enkele respondenten persoonlijke kennis waren van de onderzoeker, waardoor er mogelijk een drempel was voor de interviewees om volledige en eerlijke antwoorden te geven. Doordat sommige respondenten en de onderzoeker een persoonlijke relatie hadden, kan het zijn dat er niet altijd even diep werd doorgevraagd omdat de onderzoeker "onderbewust" sommige antwoorden of verklaringen al kenden of dacht te kennen.

### **5.2 Algemeen besluit**

Dit onderzoek focuste op de manier waarop jongvolwassenen, meer specifiek schoolverlaters, keken naar hun loopbaan en welke rol personal branding daarbij speelt. Om deze vraag te beantwoorden was er een dieper begrip nodig van enerzijds de visie van jongvolwassenen betreffende hun loopbaan en anderzijds hun visie betreffende personal branding. Zo werd er onder andere ingegaan op loopbaanvisies, belangrijke criteria binnen een carrière én hun standpunt ten overstaan van personal branding.

Uit de empirische studie bleek dat de meeste jongvolwassenen niet intensief bezig waren met het vormgeven van hun loopbaan. Ze hadden zich al wel een idee gevormd van enkele belangrijke criteria die zeker aanwezig moesten zijn, maar er was geen sprake van een eenvormig geheel met een visie op langere termijn. De voornaamste criteria die naar voren kwamen stemden overeen met de reeds bestaande literatuur over de determinanten van loopbaansucces bij millennials. Het ging dan voornamelijk over de aanwezigheid van leeropportunities, de kans om door te groeien en de cultuur van het team waarin ze terecht kwamen. Hoewel de jongvolwassenen zich bewust waren van de essentie om het menselijke en sociale kapitaal te ontwikkelen én de manieren waarop dit gerealiseerd kan worden, bleek dat ze in deze fase vooral vertrouwen op de organisatie om dit te faciliteren. De ontwikkeling van de kennis en vaardigheden is volgens de literatuur een belangrijk aspect voor het creëren van een persoonlijk merk. Ook hier zien we dezelfde vaststelling als bij loopbaanontwikkeling: jongvolwassenen zijn zich bewust van de relevantie en meerwaarde, maar zijn er zelf niet actief mee bezig. Daarnaast is self-branding volgens velen vooral een verkooptechniek die rust op het 'verkoopspaatje' en niet zozeer op de onderliggende kennis of persoonlijkheidskenmerken. Hoewel geen

enkele respondent bezig was met het actief creëren van een persoonlijk merk, haalden ze wel enkele elementen van personal branding aan die zij ook ondernamen. Zo hadden velen zichzelf geanalyseerd om tot zijn of haar eigen sterktes, zwaktes en waarden te komen. Daarnaast hechten ze vooral waarde aan het neerzetten van een realistisch beeld ten overstaan van de werkgever.

### **5.3 Aanbevelingen voor organisaties**

Om in deze tijden, getypeerd door een arbeidstekort, schoolverlaters zo goed mogelijk aan te werven, is het belangrijk dat een organisatie inspeelt op de noden van het individu. Daarom is het voor een organisatie zeker belangrijk om tijdens de job genoeg leeropportunities te bieden. Aangezien de meeste jongvolwassenen nog geen concreet beeld hebben van hun loopbaan, kan het aangeraden zijn om hen vooral ondersteuning te bieden tijdens de opstart en de eerste jaren. Dat kan enerzijds gerealiseerd worden door bijvoorbeeld een loopbaanplan binnen het bedrijf voorop te stellen, maar anderzijds ook door bijvoorbeeld coaching sessies te organiseren. Hier kan enerzijds gereflecteerd worden over de afgelopen periode, maar anderzijds kan er ook gekeken worden naar de verdere wensen en noden van de schoolverlater om zo de verdere samenwerking zo vlot mogelijk te laten verlopen.

Daarnaast is het ook belangrijk dat bedrijven zich op voldoende wijze bekend maken aan de schoolverlaters. Enerzijds is het hierbij belangrijk dat ze duidelijk maken waar zij als bedrijf voor staan én anderzijds hoe zij de jongvolwassene het best kunnen begeleiden bij zijn of haar loopbaan. Naast de manier waarop ze zichzelf profileren, is het ook belangrijk aandacht te schenken aan de manieren waarop men de schoolverlaters bereikt. Hoewel LinkedIn zeker een goed medium is om uit te reiken naar jongvolwassenen, blijkt dat evenementen zoals jobbeurzen ook evenzeer relevant kunnen zijn.

### **5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

De huidige studie focuste op het onderzoeken van loopbaanmanagement bij jongvolwassenen en de rol die personal branding speelt. Hierin werd specifiek gefocust op de jongvolwassenen die recent de arbeidsmarkt hadden betreden of gaan betreden. De bevroegde respondenten maakten, met uitzondering van één respondent, allemaal deel uit van generatie Y. Voor een duidelijker begrip van de manier waarop pas-afgestudeerden kijken naar loopbanen en de rol van personal branding, kan het relevant zijn om ook de volgende generatie te bevragen wanneer zij starten op de arbeidsmarkt. Een vergelijkende studie zou dan kunnen uitwijzen of naast generatieverschillen, ook de fase van de loopbaan een invloed kan hebben op loopbaanmanagement en personal branding bij pas-afgestudeerden. Er kunnen ook onderzoeken opgezet worden of er naast de generatieverschillen ook een invloed kan zijn van de cultuur, door hetzelfde onderzoek uit te voeren in een ander land.



## Bronnenlijst

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of vocational behavior*, 74(1), 53-62. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.005>
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. John Wiley & Sons.
- Arai, A., Ko, Y. J., & Kaplanidou, K. (2013). Athlete brand image: Scale development and model test. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 383-403.
- Arnold, J., Coombs, C. R., & Gubler, M. (2019). Career anchors and preferences for organizational career management: a study of information technology professionals in three European countries. *International journal of human resource management*, 30(22), 3190-3222. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380058>
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. *Handbook of career theory*, 7, 25.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 177-202. <https://doi.org/10.1002/job.290>
- B. Arthur, M. (2014). The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go? *Career development international*, 19(6), 627-640. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2014-0068>
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human resource management review*, 29(3), 353-370. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human resource management*, 39(4), 347-366. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C)
- Becker, G. S. (2002). The age of human capital.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. (2013). Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. *European journal of marketing*, 47(3/4), 596-614. <https://doi.org/10.1108/03090561311297472>
- Bode, L. D. (2022). Europese 'war for talent' woedt het hevigst in België. *De Standaard*. [https://www.standaard.be/cnt/dmf20220825\\_94765209](https://www.standaard.be/cnt/dmf20220825_94765209)

- Borg, I. (1990). Multiple facetisations of work values. *Applied Psychology*, 39(4), 401-412.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 4-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., & Larsson, R. (1996). Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals. *Academy of Management perspectives*, 10(4), 52-66. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145319>
- Burke, R. J. (2001). Managerial women's career experiences, satisfaction and well-being: a five country study. *Cross cultural management*, 8(3/4), 117-133. <https://doi.org/10.1108/13527600110797254>
- Carlson, K. D., Connerley, M. L., & Mecham Iii, R. L. (2002). RECRUITMENT EVALUATION: THE CASE FOR ASSESSING THE QUALITY OF APPLICANTS ATTRACTED. *Personnel psychology*, 55(2), 461-490. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00118.x>
- Cederberg, C. D. (2017). Personal branding for psychologists: Ethically navigating an emerging vocational trend. *Professional Psychology: Research and Practice*, 48, 183-190. <https://doi.org/10.1037/pro0000129>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chen, Y., Rui, H., & Whinston, A. (2021). Tweet to the Top? Social Media Personal Branding and Career Outcomes. *MIS quarterly*, 45(2), 499-534. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/14617>
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of vocational behavior*, 81(2), 298-306. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.005>
- Claes, R., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1998). Influences of Early Career Experiences, Occupational Group, and National Culture on Proactive Career Behavior. *Journal of vocational behavior*, 52(3), 357-378. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1626>
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of management*, 37(5), 1429. <https://doi.org/10.1177/0149206310397772>
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of management*, 30(6), 959-983. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.008>
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of business and psychology*, 25(2), 293-302. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9162-9>

- De Vos, A., De Hauw, S., & Heijden, B. I. J. M. v. d. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 438-447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2008). To move or not to move?: The relationship between career management and preferred career moves. *Employee relations*, 30(2), 156-175. <https://doi.org/10.1108/01425450810843348>
- Decock, S. (2022). Jongeren wisselen veel sneller van job. *De Standaard*. [https://www.standaard.be/cnt/dmf20220823\\_97688516](https://www.standaard.be/cnt/dmf20220823_97688516)
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of managerial psychology*, 23(8), 907-928. <https://doi.org/10.1108/02683940810904394>
- Durocher, S., Bujaki, M., & Brouard, F. (2016). Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms. *Critical perspectives on accounting*, 39, 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.02.002>
- Eagar, T., & Dann, S. (2016). Classifying the narrated #selfie: genre typing human-branding activity. *European journal of marketing*, 50(9/10), 1835-1857. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2015-0509>
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public personnel management*, 44(3), 401-423. <https://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of occupational and organizational psychology*, 81(3), 503-527. <https://doi.org/10.1348/096317907X241579>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 14-38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Gaines-Ross, L. (2015). The emergence of the Social CEO. In *CEO Branding* (pp. 273-290). Routledge.
- Gandini, A. (2016). Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. *Marketing theory*, 16(1), 123-141. <https://doi.org/10.1177/1470593115607942>
- García, D. M., Molina, I. R., & Marco, J. M. (2019). The effect of job characteristics on intrinsic and extrinsic job satisfaction: the moderating role of psychological capital. *Psychologica*, 62(1), 39-56. [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_62-1\\_2](https://doi.org/10.14195/1647-8606_62-1_2)
- Geurin-Eagleman, A. N., & Burch, L. M. (2016). Communicating via photographs: A gendered analysis of Olympic athletes' visual self-presentation on Instagram. *Sport management review*, 19(2), 133-145. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.03.002>

- Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2018). Personal branding: Interdisciplinary systematic review and research agenda. *Frontiers in psychology*, 9(November), 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>
- Górska, A. M., & Kozminski, U. (2021). The True or the Idealized Self: How CEOs Build Their Personal Brands? *Central European Management Journal (Online)*, 29(1), 39-60. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.40>
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., & Baruch, Y. (2012). Career attitudes and success of managers: the impact of chance event, protean, and traditional careers. *International journal of human resource management*, 23(6), 1074-1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560884>
- Gross, C., Debus, M. E., Ingold, P. V., & Kleinmann, M. (2021). Too much self-promotion! How self-promotion climate relates to employees' supervisor-focused self-promotion effectiveness and their work group's performance. *Journal of organizational behavior*, 42(8), 1042-1059. <https://doi.org/10.1002/job.2547>
- Grote, G., & Raeder, S. (2009). Careers and identity in flexible working: Do flexible identities fare better? *Human relations (New York)*, 62(2), 219-244. <https://doi.org/10.1177/0018726708100358>
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Organizational boundaries and beyond: A new look at the components of a boundaryless career orientation. *Career development international*, 19(6), 641-667. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0143>
- Gunz, H., Peiperl, M., & Tzabbar, D. (2007). Boundaries in the study of career. *Handbook of career studies*, 471-494.
- Gutteridge, T. G. (1973). Predicting Career Success of Graduate Business School Alumni. *Academy of Management journal*, 16(1), 129-137. <https://doi.org/10.5465/255048>
- Hall, D. T. (2001). *Careers in and Out of Organizations*. SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781452231174>
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Hallier, J. (2009). Rhetoric but whose reality? The influence of employability messages on employee mobility tactics and work group identification. *International journal of human resource management*, 20(4), 846-868. <https://doi.org/10.1080/09585190902770760>
- Harris, L., & Rae, A. (2011). Building a personal brand through social networking. *The Journal of business strategy*, 32(5), 14-21. <https://doi.org/10.1108/02756661111165435>
- Hearn, A. (2008). Meat, Mask, Burden: Probing the contours of the branded `self. *Journal of consumer culture*, 8(2), 197-217. <https://doi.org/10.1177/1469540508090086>

- Heijde, C. M. v. d., & Heijden, B. I. J. M. v. d. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Herr, E. L. (2001). Career Development and Its Practice: A Historical Perspective. *The Career development quarterly*, 49(3), 196-211. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2001.tb00562.x>
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career development international*, 14(3), 261-283. <https://doi.org/10.1108/13620430910966433>
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2008). A New Era for Career Development and HRD. *Advances in developing human resources*, 10(1), 3-7. <https://doi.org/10.1177/1523422307310103>
- Hughes, A. (2007). Personal brands: An exploratory analysis of personal brands in Australian political marketing. Australia and New Zealand Marketing Academy Conference, University of Otago, Dunedin, December,
- Ilieș, V. I. (2018). STRATEGIC PERSONAL BRANDING FOR STUDENTS AND YOUNG PROFESSIONALS. *Cross-Cultural management journal*, XX(1), 43-51. <https://go.exlibris.link/syz1yBvX>
- Inkson, K., & King, Z. (2011). Contested terrain in careers: A psychological contract model. *Human relations (New York)*, 64(1), 37-57. <https://doi.org/10.1177/0018726710384289>
- Jena, L., & Nayak, U. (2023). Organizational career development and retention of millennial employees: the role of job engagement and organizational engagement. *Asia-Pacific journal of business administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2022-0323>
- Jobat. (2021). *Hoe jij met je personal brand het verschil kan maken*. Anja Van Nueten. <https://www.jobat.be/nl/art/ho-e-jij-met-je-personal-brand-het-verschil-kan-maken>
- Joy, S., Game, A. M., & Toshniwal, I. G. (2020). Applying Bourdieu's capital-field-habitus framework to migrant careers: taking stock and adding a transnational perspective. *International journal of human resource management*, 31(20), 2541-2564. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1454490>
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE PREDICTORS OF EXECUTIVE CAREER SUCCESS. *Personnel psychology*, 48(3), 485-519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). THE BIG FIVE PERSONALITY TRAITS, GENERAL MENTAL ABILITY, AND CAREER SUCCESS ACROSS THE LIFE SPAN. *Personnel psychology*, 52(3), 621-652. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x>

- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of applied psychology, 102*, 356-374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-Time, Temporary and Contract Work. *Annual review of sociology, 26*(1), 341-365. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.341>
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States. *American sociological review, 65*(2), 256-278. <https://doi.org/10.2307/2657440>
- Kaputa, C. (2006). *You Are a brand!: How smart people brand themselves for business success*. CA: Davies-Black.
- Khedher, M. (2014). Personal Branding Phenomenon. *International journal of information, business and management, 6*(2), 29. <https://go.exlibris.link/JL860TNn>
- Khedher, M. (2015). A Brand for Everyone: Guidelines for Personal Brand Managing. *Journal of global business issues, 9*(1), 19. [https://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV1NSwMxEB10C-KlfmO1SsDz1mY32V1FkK1s60GkIF48lc1HaUG2VduD\\_95JNkHsoRfPCWFghjdvksk8gDjqdMMNTMA8LbOsczmVmUbKESGNwNqLY2mWpKkyn5PHL\\_HoLR4UplUn919jnLs9SiroVgtpbs1vaUrNG9gd5Y\\_Lj9DoSJn3VieqsQsNK70UQKNXvA5HHp2RLlqFuQtFPGnHtX4B4NtYukfwNzbIOYidGIJMyS0-n3VEXpjaOO\\_bD2EpmOfJK\\_D5Qh2dHUMe775\\_QQectLD5KUIUIISYJR\\_Lyp9TwZrMwzL7LELQ0fg3V4vdXQKN\\_1i\\_PQcetsmLIC\\_Jr-GxWcQVHjoORDBuOrqjJVMm6aSBItYpE2JiKqWpZbTFrS3nXSxffkS9pF18Lr9pQ3B6nOtrzCzz8pr56wfHeGr8A](https://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV1NSwMxEB10C-KlfmO1SsDz1mY32V1FkK1s60GkIF48lc1HaUG2VduD_95JNkHsoRfPCWFghjdvksk8gDjqdMMNTMA8LbOsczmVmUbKESGNwNqLY2mWpKkyn5PHL_HoLR4UplUn919jnLs9SiroVgtpbs1vaUrNG9gd5Y_Lj9DoSJn3VieqsQsNK70UQKNXvA5HHp2RLlqFuQtFPGnHtX4B4NtYukfwNzbIOYidGIJMyS0-n3VEXpjaOO_bD2EpmOfJK_D5Qh2dHUMe775_QQectLD5KUIUIISYJR_Lyp9TwZrMwzL7LELQ0fg3V4vdXQKN_1i_PQcetsmLIC_Jr-GxWcQVHjoORDBuOrqjJVMm6aSBItYpE2JiKqWpZbTFrS3nXSxffkS9pF18Lr9pQ3B6nOtrzCzz8pr56wfHeGr8A)
- Khedher, M. (2019). Conceptualizing and researching personal branding effects on the employability. *The journal of brand management, 26*(2), 99-109. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0117-1>
- Kleppinger, C. A., & Cain, J. (2015). Personal Digital Branding as a Professional Asset in the Digital Age. *American journal of pharmaceutical education, 79*(6), 79-79. <https://doi.org/10.5688/ajpe79679>
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). CAREER SELF-MANAGEMENT: A QUASI-EXPERIMENTAL ASSESSMENT OF THE EFFECTS OF A TRAINING INTERVENTION. *Personnel psychology, 51*(4), 935-960. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00746.x>
- Kowalski, R. M., & Leary, M. R. (1990). Strategic self-presentation and the avoidance of aversive events: Antecedents and consequences of self-enhancement and self-depreciation. *Journal of Experimental Social Psychology, 26*(4), 322-336. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0022-1031\(90\)90042-K](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0022-1031(90)90042-K)

- Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online Personal Branding: Processes, Challenges, and Implications. *Journal of interactive marketing*, 25(1), 37-50. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.09.002>
- Lair, D. J., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). Marketization and the Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding. *Management communication quarterly*, 18(3), 307-343. <https://doi.org/10.1177/0893318904270744>
- Lee, J. W., & Cavanaugh, T. (2016). Building your brand: The integration of infographic resume as student self-analysis tools and self-branding resources. *The journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 18, 61-68. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2016.03.001>
- Lisá, E., Hannelová, K., & Newman, D. (2019). Comparison between employers' and students' expectations in respect of employability skills of university graduates. *International journal of work-integrated learning*, 20(1), 71. <https://go.exlibris.link/KbKMqbNL>
- Long, C. S., Xuan, S. S., Ismail, W. K. W., Abd Rasid, S. Z., & Kowang, T. O. (2014). An Analysis on Academicians Job Satisfaction in the Perspective of HRD Practices. *International education studies*, 7(7). <https://doi.org/10.5539/ies.v7n7p85>
- Loughlin, C., & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 543-558. <https://doi.org/10.1348/096317901167514>
- Lyons, S. (2004). *An exploration of generational values in life and at work* [Carleton University].
- Maas, J. (2000). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. In (Vol. 41, pp. 98). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Manai, A., & Holmlund, M. (2015). Self-marketing brand skills for business students. *Marketing intelligence & planning*, 33(5), 749-762. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2013-0141>
- Marler, J. H., Woodard Barringer, M., & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 425-453. <https://doi.org/10.1002/job.148>
- Martin, M. (2022). Voor een generatie jonge werknemers enkel het strikt noodzakelijke doen al meer dan genoeg: 'Ik ben al zes maanden aan het quiet quitten'. *De Morgen*. <https://www.demorgen.be/beter-leven/voor-een-generatie-jonge-werknemers-enkel-het-strikt-noodzakelijke-doen-al-meer-dan-genoeg-ik-ben-al-zes-maanden-aan-het-quiet-quitten~b17e7a77/>
- McCrinkle, M., & Hooper, D. (2006). Gen Y: Attracting, engaging and leading a new generation at work. *white paper, University of Tasmania, Hobart*.

- McNally, D., & Speak, K. D. (2002). *Be your own brand: A breakthrough formula for standing out from the crowd*. Berrett-Koehler San Francisco, CA.
- Montoya, P., & Vandehey, T. (2002). *The personal branding phenomenon: realize greater influence, explosive income growth and rapid career advancement by applying the branding techniques of Michael, Martha & Oprah*. Peter Montoya.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). PREDICTORS OF OBJECTIVE AND SUBJECTIVE CAREER SUCCESS: A META-ANALYSIS. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Nicholson, N., & West, M. (1988). *Managerial job change: Men and women in transition*. Cambridge University Press.
- Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of organizational behavior*, 17(2), 119-133. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199603\)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199603)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O)
- Omojola, O. (2008). Audience Mindset and Influence on Personal Political Branding. *Journal of Social Sciences*, 16(2), 127-134. <https://doi.org/10.1080/09718923.2008.11892609>
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International journal of manpower*, 15(1), 27-37. <https://doi.org/10.1108/01437729410053617>
- Pagis, M., & Ailon, G. (2017). The paradoxes of self-branding: An analysis of consultants' professional web pages. *Work and occupations*, 44(3), 243-267. <https://doi.org/10.1177/0730888417709327>
- Parmentier, M.-A., Fischer, E., & Reuber, A. R. (2013). Positioning person brands in established organizational fields. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 373-387. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0309-2>
- Pasko, R., Maellaro, R., & Stodnick, M. (2021). A study of millennials' preferred work-related attributes and retention. *Employee relations*, 43(3), 774-787. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0224>
- Patton, W., Bartrum, D. A., & Creed, P. A. (2004). Gender Differences for Optimism, Self-esteem, Expectations and Goals in Predicting Career Planning and Exploration in Adolescents. *International journal for educational and vocational guidance*, 4(2-3), 193-209. <https://doi.org/10.1007/s10775-005-1745-z>
- Peters, T. (1997). The Brand Called You. *Fast Company*, 10, 83-90.
- Philbrick, J. L., & Cleveland, A. D. (2015). Personal Branding: Building Your Pathway to Professional Success. *Medical Reference Services Quarterly*, 34(2), 181-189. <https://doi.org/10.1080/02763869.2015.1019324>



- Phillipson, I. (2002). *Married to the job: Why we live to work and what we can do about it*. Free Press.
- Rampersad, H. K. (2008). A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performance improvement (International Society for Performance Improvement)*, 47(6), 34-37. <https://doi.org/10.1002/pfi.20007>
- Rawlins, C., Indvik, J., & Johnson, P. R. (2011). Understanding the new generation: What the millennial cohort absolutely, positively must have at work. *IEEE engineering management review*, 39(2), 56-60. <https://doi.org/10.1109/EMR.2011.5876176>
- Rein, I., Kotler, P., Hamlin, M., & Stoller, M. (2006). High visibility: Transforming your personal and professional brand.
- Roberts, L. M. (2005). Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings. *The Academy of Management review*, 30(4), 685-711. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.18378873>
- Rogers, J. K. (2000). *Temps: The many faces of the changing workplace*. Cornell University Press.
- Rogers, M. E., & Creed, P. A. (2011). A longitudinal examination of adolescent career planning and exploration using a social cognitive career theory framework. *Journal of adolescence (London, England.)*, 34(1), 163-172. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2009.12.010>
- Rogers, M. E., Creed, P. A., & Glendon, A. I. (2008). The role of personality in adolescent career planning and exploration: A social cognitive perspective. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 132-142. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.02.002>
- Roothoofd, J. (2023). Wat een twintiger twijfelen kan. [https://www.standaard.be/cnt/dmf20230404\\_94662543?adh\\_i=&imai=&articlehash=hiKkOf1yt9pDHNKjEwaVTyEfoLN1uhZ37I8XOYuSD5k8mpJU3U5SSgTAO8dNrsTcKKn5nTBScDGDw%2BEoVyXjZxURmZDB38IzCLDis7IOuN2d2AcBInDmh93kVJBq5aLkJ88P%2BYEtZ4sJNikqiTSfvphYUMNUKw3SrsclVbD3labaQvfCdHdEDEEHFTGi13KRsmzKrIOCSnOUnHKTeSNG3pthRSs%2FPNfcUSJGz2VX9H38pSikGxKzLGnqtarE4hgcrfOJ1V2tHT%2FHFdoRYIKBudG1NvZUwan6pgptab4F2zLj4sTQ%2BTOInvp5%2F0PP8tZX1QVFeTFJkquSXNuuJoyw%3D%3D](https://www.standaard.be/cnt/dmf20230404_94662543?adh_i=&imai=&articlehash=hiKkOf1yt9pDHNKjEwaVTyEfoLN1uhZ37I8XOYuSD5k8mpJU3U5SSgTAO8dNrsTcKKn5nTBScDGDw%2BEoVyXjZxURmZDB38IzCLDis7IOuN2d2AcBInDmh93kVJBq5aLkJ88P%2BYEtZ4sJNikqiTSfvphYUMNUKw3SrsclVbD3labaQvfCdHdEDEEHFTGi13KRsmzKrIOCSnOUnHKTeSNG3pthRSs%2FPNfcUSJGz2VX9H38pSikGxKzLGnqtarE4hgcrfOJ1V2tHT%2FHFdoRYIKBudG1NvZUwan6pgptab4F2zLj4sTQ%2BTOInvp5%2F0PP8tZX1QVFeTFJkquSXNuuJoyw%3D%3D)
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology*, 48(1), 49-71. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x>
- Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation. *Administrative science quarterly*, 24(2), 220-241. <https://doi.org/10.2307/2392495>
- Rowe, A. D., & Zegwaard, K. E. (2017). Developing graduate employability skills and attributes: Curriculum enhancement through work-integrated learning.

- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627. <https://doi.org/10.5465/256461>
- Sanen, S. (2022). Jobkansen voor schoolverlaters groter dan ooit: meisjes, masters en West-Vlamingen vinden het vlotst werk VRT nws. <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2022/06/27/schoolverlatersrapport-vdab/>
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Segal, L. M., & Sullivan, D. G. (1997). The Growth of Temporary Services Work. *The Journal of economic perspectives*, 11(2), 117-136. <https://doi.org/10.1257/jep.11.2.117>
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of vocational behavior*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1757>
- Shepherd, I. D. H. (2005). From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding. *Journal of marketing management*, 21(5-6), 589-606. <https://doi.org/10.1362/0267257054307381>
- Simonsen, P. (1997). *Promoting a Development Culture in Your Organization: Using Career Development as a Change Agent*. ERIC.
- Smith, V. (2010). Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability: Reviews. *Human relations (New York)*, 63(2), 279-300. <https://doi.org/10.1177/0018726709353639>
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future Work Selves: How Salient Hoped-For Identities Motivate Proactive Career Behaviors. *Journal of applied psychology*, 97(3), 580-598. <https://doi.org/10.1037/a0026423>
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefooghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of organizational behavior*, 26(7), 821-838. <https://doi.org/10.1002/job.341>
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten

- years at work. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 731-748.  
<https://doi.org/10.1002/job.164>
- Sturges, J., Guest, D., & Mac Davey, K. (2000). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European journal of work and organizational psychology*, 9(3), 351-370.  
<https://doi.org/10.1080/135943200417966>
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 19-29.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. In (Vol. 35, pp. 1542-1571). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Tams, S., & Arthur, M. B. (2007). Studying careers across cultures: Distinguishing international, cross-cultural, and globalization perspectives. *Career development international*, 12(1), 86-98.  
<https://doi.org/10.1108/13620430710724848>
- Thompson-Whiteside, H., Turnbull, S., & Howe-Walsh, L. (2018). Developing an authentic personal brand using impression management behaviours: Exploring female entrepreneurs' experiences. *Qualitative market research*, 21(2), 166-181. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2017-0007>
- Tomlinson, M. (2007). Graduate employability and student attitudes and orientations to the labour market. *Journal of education and work*, 20(4), 285-304.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 862-877.  
<https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- UHasselt. (2023). *UHasselt in cijfers*. UHasselt. <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/feiten-en-cijfers>
- Vallas, S. P., & Christin, A. (2018). Work and Identity in an Era of Precarious Employment: How Workers Respond to "Personal Branding" Discourse. *Work and occupations*, 45(1), 3-37.  
<https://doi.org/10.1177/0730888417735662>
- van der Land, S. F., Willemsen, L. M., & Wilton, B. G. E. (2016). Professional Personal Branding: Using a "Think-Aloud" Protocol to Investigate How Recruiters Judge LinkedIn Profile Pictures. In *HCI in Business, Government, and Organizations: eCommerce and Innovation* (pp. 118-128). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39396-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39396-4_11)
- Vinkenburg, C. J., & Weber, T. (2012). Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 592-607. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.02.001>

- Volmer, J., & Spurk, D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 43(3), 207-218. <https://doi.org/10.1007/s12651-010-0037-3>
- Wacquant, L. J., & Bourdieu, P. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Polity Cambridge.
- Wee, L., & Brooks, A. (2010). Personal Branding and the Commodification of Reflexivity. *Cultural sociology*, 4(1), 45-62. <https://doi.org/10.1177/1749975509356754>
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Whitmer, J. M. (2019). You are your brand: Self-branding and the marketization of self. *Sociology compass*, 13(3), e12662-n/a. <https://doi.org/10.1111/soc4.12662>
- Wiernik, B. M., & Kostal, J. W. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 66, 280-307. <https://doi.org/10.1037/cou0000324>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of managerial psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Xie, M., Wang, G., Wu, Y. J., & Shi, H. (2023). How Does Organizational Career Management Benefit Employees? The Impact of the "Enabling" and "Energizing" Paths of Organizational Career Management on Employability and Job Burnout. *International journal of environmental research and public health*, 20(2), 1259. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021259>
- Zacher, H., Rudolph, C. W., Todorovic, T., & Ammann, D. (2019). Academic career development: A review and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 110, 357-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.006>

## Bijlage - Interviewleidraad

Eerst en vooral zou ik u graag bedanken voor uw deelname aan dit interview. In het kader van mijn masterproef doe ik onderzoek naar de perceptie van jongvolwassenen omtrent loopbanen en personal branding. Meer specifiek leg ik de focus op jongvolwassenen die zich in hun afstudeertraject bevinden (en actief bezig zijn met het betreden van de arbeidsmarkt) of jongvolwassenen die in de afgelopen twee jaar de arbeidsmarkt betreden hebben. Het doel van dit onderzoek is meer inzicht krijgen in de perceptie van jongvolwassenen omtrent loopbanen en de rol van personal branding en zo aanbevelingen te kunnen doen voor verder onderzoek.

Het interview zal niet meer dan één uur in beslag nemen én alle info wordt uitermate vertrouwelijk behandeld. Deelname is strikt vrijwillig en het interview kan ten alle tijden worden stopgezet. Daarnaast wil ik er ook graag op wijzen dat er geen juiste of foute antwoorden zijn. Mag ik u vragen om het *informed consent* document te ondertekenen en aan mij terug te bezorgen? Dit document stipuleert dat u mij toestemming geeft om jouw gegevens op een vertrouwelijke wijze te behandelen en te bespreken met mijn promotor, alsook om het interview op te nemen om latere verwerking te faciliteren.

Naam	
Leeftijd	
Geslacht	

### Introductie

- Indien student:
  - Welke richting volgt u?
  - Bij welke onderwijsinstelling volgt u momenteel les?
  - Wanneer zal u afstuderen?
  - Heb je al een eerdere werkervaring? (bv. vakantiewerk of studentenjob)
  
- Indien werknemer:
  - Welk diploma heeft u behaald en wanneer bent u afgestudeerd?
  - Bij welk bedrijf bent u tewerkgesteld?
  - Welke functie vervult u in het bedrijf?
  - Hoelang bent u al aan het werk?
  - Heeft u al een eerdere werkervaring? (bv. eerdere functie, vakantiewerk of studentenjob)

## Carrière/loopbaan

- Heb je er al eens over nagedacht hoe je zou willen dat je loopbaan er uitziet?

### Indien JA:

- Hoe ziet jouw ideale loopbaan er dan uit?
- Waarom bevat jouw ideale loopbaan de zojuist vernoemde elementen?
- Hoe is jouw visie ontstaan? (*familie, aangestuurd vanuit opleiding, ...*)
- Waar hecht jij belang aan in je loopbaan? Welke verwachtingen heb jij?  
(*doorgroeimogelijkheden, ligging bedrijf, loon, ...*)

### Indien NEE:

- Is/zijn er een bepaalde sector/sectoren waarin je graag zou werken?
- Zijn er bepaalde bedrijven waar je graag voor zou werken? (*specifiek, op basis van grootte, ligging, product dat ze verkopen, ...*)
- Welke ambities heb jij in je professioneel leven? (*eigen bedrijf, bepaalde functie, buitenland, ...*)
- Waar hecht jij belang aan in je loopbaan? Welke verwachtingen heb jij?  
(*doorgroeimogelijkheden, ligging bedrijf, loon, ...*)

- Heb je al bepaalde stappen ondernomen om je ideale loopbaan te bereiken? (*extra lessen gevolgd, networking events bijgewoond, ...*)

- Meningsvragen:

- Denk jij dat het belangrijk is om je vaak bij te scholen? Waarom wel/niet?
- Denk jij dat het belangrijk is om vaak van werkgever te veranderen? Waarom wel/niet?
- Denk jij dat het belangrijk is om vaak van functie te veranderen? Waarom wel/niet?
- Denk jij dat het belangrijk is om network-events bij te wonen?

- Denk je dat het mogelijk zal zijn voor jou om deze loopbaan uit te bouwen?

- Waarom wel/niet?
- Welke factoren zullen dat volgens jou mee bepalen?

- Hoe belangrijk is het uitbouwen van een professionele carrière voor jou?

- Waarom is die wel/niet zo belangrijk voor jou?
- Welke aspecten zijn dan vooral belangrijk voor jou?

- Denk je dat anderen op dezelfde manier denken over hun loopbaan als jij?

- In welke mate denk je dat die gelijken/verschillen?
- Is er (volgens jou) in jouw opleidingsdomein een vast loopbaanpatroon?

## Aanwerving

- Heb je al enige sollicitatie-ervaring?

### Indien JA:

- Hoe ben je bij de vacature terechtgekomen?
- Hoe heb je je voorbereid voor de sollicitatie/hoe pak jij dat aan? (*motivatiebrief, inlezen, ...*)
- Welke/hoeveel sollicitatierondes heb je moeten doorlopen?
- Wat werd er zoal gevraagd tijdens de sollicitaties?
- Waren er dingen waar je je niet aan verwacht had tijdens de sollicitatie?
- Wat was jouw algemene ervaring van die sollicitaties?

### Indien NEE:

- Wat verwacht jij van een sollicitatie?
  - Waarom heb je die verwachtingen?
  - Hoe zou jij een sollicitatie aanpakken?
- Wat denk jij dat werkgevers belangrijk vinden bij/zoeken in werknemers?
  - Zijn er dingen waar je zelf extra aandacht aan schenkt of denkt dat mensen extra aandacht aan zou moeten schenken tijdens bv. een sollicitatie? (*uiterlijk, uitspraak, ...*)
    - Wat zijn die dan?
    - Waarom acht jij die belangrijk?
  - Denk je dat anderen op dezelfde manier bezig zijn met solliciteren als jij?
    - Waarom denk je dat ze anders/op dezelfde manier kijken?
    - Wat denk je dat ze hetzelfde/anders doen?

## Personal branding

- Denk je dat het belangrijk is je op een zekere manier te presenteren om je loopbaan uit te bouwen?
- Zijn er volgens jou zaken die jou anders maken dan andere werknemers of werkzoekenden?
  - Wat zijn die dan?
  - Zijn dit de dingen die jij zelf extra in de verf zet?
  - Hoe probeer jij die dan in de verf te zetten/Waarom niet?
- Hoe verkoop jij jezelf aan bedrijven? Hoe overtuig jij hen dat je een meerwaarde kan zijn?  
(*Wordt er gesproken over sterktes, onderscheidende factoren, eigen waarden, ...*)

- Denk je dat je je soms anders moet voordoen dan je bent op de arbeidsmarkt?
  - Waarom wel/niet?
  - In welke mate zijn jouw professionele “zelf” en persoonlijke “zelf” hetzelfde?

- Ben je bekend met de term personal branding?

Indien JA:

- Waar heb je de term leren kennen?
- Wat betekent die term voor jou?

Indien NEE:

- **Toelichten:** *Met personal branding zet je jezelf neer als een merk. Het gaat over wat jou uniek maakt en het laat je kwaliteiten, passies en ambities zien. Het is een positieve overtuigingstechniek die een antwoord op de vraag biedt: Waarin ben jij beter dan de andere? Het gaat over jezelf, jouw persoonlijk verhaal.*

- Met de info die we zojuist gegeven hebben, denk je dan dat je aan personal branding doet/al eens hebt gedaan in het verleden?
- Probeer jij je “eigen merk”/manier waarop je jezelf neerzet te ontwikkelen?
  - Waarom wel/niet?
  - Hoe doe je dat dan?
- Is personal branding, naar jouw mening, een waardevol instrument?
- Denk je dat anderen op dezelfde manier kijken naar personal branding als jij?
  - Waarom denk je dat ze anders/op dezelfde manier kijken?
  - Wat denk je dat ze hetzelfde/anders doen?

**Sociale media**

- Ben jij actief op sociale media?
  - Welke kanalen gebruik jij?
  - Waarvoor gebruik jij die kanalen? (*actief posten, vrije tijd, informeren, ...*)
  - Hoe bepaal je wat je wel en niet op sociale media zet?



- Gebruik jij sociale media voor je professionele carrière?

Indien JA:

- Hoe gebruik jij sociale media in die context en waarom?
- Vind jij sociale media een nuttig instrument voor het verder ontwikkelen van je professionele carrière?
- Gebruik jij sociale media om jezelf te beoordelen?

Indien NEE:

- Waarom gebruik je sociale media daarvoor niet?
- Heb je al eens bewust één (of meerdere) sociale media kanalen aangepast naar aanleiding van je sollicitatie?

- Denk je dat werkgevers aandacht schenken aan sociale media van (potentiële) werknemers?
  - Waarom denk je dat?
  - Hoe denk je dan dat ze dan doen?
  - Denk je dat ze er ook actief gebruik van maken?
- Heb jij het gevoel dat anderen sociale media op dezelfde manier gebruiken?
  - Waarom wel/niet?
  - Hoe denk je dat hun gebruik verschilt/hetzelfde is van dat van jou?