

Onderzoek naar effecten van aandacht voor talent

De 'sterke punten'-benadering werkt

In de 'sterke punten'-benadering ligt de focus niet zozeer op het verbeteren van de zwakke kanten van medewerkers, maar juist op het optimaliseren van hun talenten. Dit artikel gaat in op resultaten van een onderzoek naar de effecten van deze benadering.

Marianne van Woerkom, Mariët Stienstra, Saskia Tjepkema & Mara Spruyt

Wanneer je mensen vraagt of ze elke dag de kans hebben het werk te doen waar ze het beste in zijn, antwoordt slechts 10% bevestigend. Dit blijkt uit onderzoek van onderzoek- en adviesorganisatie Gallup naar talent en ontwikkeling van mensen in organisaties. Diezelfde studie toont ook aan dat het kunnen toepassen van kwaliteiten een relatie heeft met de productiviteit van een organisatie. Dat maakt het dus wel belangrijk er aandacht aan te schenken (Buckingham & Clifton, 2001).

De 'sterke punten'-benadering is een perspectief op ontwikkeling waarbij de focus niet zozeer ligt op het verbeteren van de zwakke kanten van medewerkers, maar juist op het optimaliseren van hun talenten (zie kader Theoretische onderbouwing). Dit artikel gaat in op een onderzoek naar de effecten van deze benadering op medewerkers van zeven verschillende organisaties.

Het sterke punten denken is in opmars (zie ook O&O 2010, no. 6) maar in Nederland nog niet wetenschappelijk onderzocht op haar effecten. We gaan allereerst in op de essentie van de 'sterke punten'-benadering, op de verschillen met de meer gangbare deficiëntiebenadering en op de achterliggende theoretische stroming: de positieve psychologie. Vervolgens bespreken we de opzet van het onderzoek naar effecten en de resultaten die dit heeft opgeleverd.

Aandacht besteden aan sterktes kan op heel veel verschillende manieren. Een leuk voorbeeld is de aanpak bij een afdeling van Rijkswaterstaat Utrecht. Om de medewerkers bewust te maken van hun talenten deed iedereen hier een test met

als resultaat een top vijf van sterke punten per medewerker. De resultaten werden opgehangen bij de koffieautomaat, waardoor men zich niet alleen bewuster werd van de eigen sterktes, maar ook van die van collega's. Bij de koffieautomaat zijn de sterke punten lange tijd onderwerp geweest van levendige gesprekken. De bewustwor-

Bij de koffieautomaat zijn de sterke punten lange tijd onderwerp van levendige gesprekken geweest

ding maakte veel energie los bij medewerkers en leidinggevenden en zette bewust en onbewust ook de ontwikkeling en het gebruik van sterke punten in gang. Medewerkers wilden hun eigen talenten verder ontwikkelen en gebruiken en gingen ook gebruik maken van elkaars sterktes. Door in teambesprekingen en in de functioneringsgesprekken ook aandacht te schenken aan de sterke punten hield men de energie vast.

Sterke punten in plaats van tekorten

Het praktijkvoorbeeld maakt helder dat er maar weinig nodig is om meer met talenten te doen. Maar ook dat het normaal gesproken niet op de agenda staat. Als het gaat over leren en veranderen in organisaties, zijn we gewend te starten bij tekortkomingen van medewerkers, oftewel hun zwakke punten. Het uitgangspunt is dan datgene

te ontwikkelen wat iemand nog niet kan en wel moet kunnen. Met een functieprofiel of een toekomstige functie in gedachten wordt bepaald aan welke punten medewerkers moeten werken om de kloof te dichten tussen de aanwezige en de vereiste competenties. Deze tekortgerichte benadering is soms heel geschikt. Bijvoorbeeld bij beroepen waar veiligheid een belangrijke rol speelt. Dan is het cruciaal dat medewerkers over de juiste competenties beschikken om die veiligheid te kunnen garanderen. Op andere plekken levert deze benadering echter niet altijd het gewenste resultaat op (Tjepkema c.s., 2011).

Bij de zogeheten deficiëntiebenadering wordt aan de sterke punten van een medewerker weinig aandacht besteed. Bij een sterkteperspectief zijn juist de talenten van medewerkers vertrekpunt voor het ontwikkelbeleid. Het voordeel hiervan is dat medewerkers zich meer gezien voelen en dat de kwaliteiten van een medewerker op deze manier optimaal worden benut.

Wat is een talent?

Een talent, of sterk punt, kun je zien als 'elk zich herhalend patroon van denken, voelen of zich gedragen dat op een productieve manier kan worden ingezet' (Buckingham & Clifton, 2001). Iemand met 'actiegerichtheid' als talent zal bijvoorbeeld altijd een idee hebben voor een eerstvolgende stap. Iemand met 'positivisme' zal altijd kansen zien. En zo verder. Het is het eerste, natuurlijke gedrag wat in je opkomt. Een vraag die vaak bovenkomt is: 'Is een talent nou iets wat je goed kunt of wat je graag doet?' Het antwoord is eigenlijk allebei. Datgene waar iemand echt kwaliteiten in heeft is vaak ook waar hij of zij plezier aan beleeft. Je doet het graag, en ook als het even tegenzit zet je door. En – misschien wel het alerbangrijkste – je krijgt er energie van.

Elementen van een 'sterke punten'-benadering zijn:

- het bieden van mogelijkheden om talenten te ontdekken en om deze verder te ontwikkelen tot echte sterktes (in de vorm van trainingen, maar ook informeel tijdens het werk)
- het waarderen van sterke punten
- zorgen dat medewerkers hun sterke punten optimaal kunnen gebruiken, bijvoorbeeld door hun taken hierop af te stemmen.

Wat gebeurt er met zwakke punten?

Belangrijk uitgangspunt bij de 'sterke punten'-benadering is dat medewerkers en organisatie wel verantwoordelijkheid nemen voor datgene waar een medewerker niet sterk in is, zonder er meteen een 'ontwikkelpunt' van te maken. Alternatieven zijn om er een 'hulpconstructie' voor te zoeken (een *time management tool* bijvoorbeeld), het werk

licht aan te passen of de samenwerking te zoeken met een collega met aanvullende talenten. Wanneer de 'sterke punten'-benadering over langere tijd wordt toegepast kan uiteindelijk het takenpakket worden aangepast op de sterktes van een medewerker in plaats van de medewerkers aan te

De 'sterke punten'-benadering is benaderd als de mate waarin medewerkers deze benadering in de organisatie ervaren

passen aan het takenpakket - een fenomeen dat bekendstaat als 'job crafting' (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Daarnaast kan het werven en selecteren van nieuw personeel hierop afgestemd worden.

Het onderzoek

Hoewel de 'sterke punten'-benadering een groeiende populariteit geniet bij organisatieadviseurs

Waar komt de 'sterke punten'-benadering vandaan?

Theoretische onderbouwing

De 'sterke punten'-benadering is gegrond in de positieve psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). De positieve psychologie kan gezien worden als een uitbreiding op de 'traditionele' psychologie, die vooral gericht is op het ontdekken en genezen van psychische problemen. De positieve psychologie richt zich daarentegen op positieve ervaringen en eigenschappen. Deze beweging ontstond naar aanleiding van het grote verschil in de aandacht die er binnen de psychologie is voor het positieve en het negatieve. Er waren bijvoorbeeld heel veel onderzoeken naar 'depressie', en slechts enkele naar 'geluk'. Een onbalans die men de laatste jaren aan het rechte trekken is. Enkele onderzoekers hebben positieve psychologie vertaald naar de werkvloer. *Positive organizational scholarship* (Cameron & Caza, 2004) richt zich op dynamieken die leiden tot uitzonderlijke prestaties voor individuen en organisaties, waar *positive organizational behavior* (Luthans, 2002) zich richt op specifieke sterkten, zoals hoop en optimisme, om prestaties te vergroten. Buckingham & Clifton (2001) hebben de term *strength based development* ('sterke punten'-benadering) geïntroduceerd en met hun publicaties aandacht gegeneerd voor het werken met sterke punten. Binnen de onderzoeks- en adviesorganisatie Gallup is onderzoek gedaan naar de effectiviteit ervan. Maar verder is er nog weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar deze benadering, zeker niet in Nederland en België.

Wel is aansluiting te vinden bij ander onderzoek. Het toepassen van de 'sterke punten'-benadering leidt bij medewerkers tot het ervaren van meer positieve emoties. Deze leiden vervolgens tot positieve uitkomsten voor organisatie en medewerkers. Dit kan onderbouwd worden met enkele theorieën. Volgens de *broaden-and-build* theorie (Fredrickson, 1998) leiden positieve emoties, zoals plezier of interesse, tot bredere cognitieve processen en acties die creativiteit, innovativiteit en *extra-role behavior* kunnen versterken (Fredrickson, 1998; Cohn & Fredrickson, 2006). Met de *happy-productive worker thesis* (Staw, 1986; Cropanzano & Wright, 2001) kan de link naar betere prestaties worden gelegd. Deze hypothese houdt in dat wanneer een medewerker veel positieve emoties ervaart, dit zal resulteren in een aantal motiverende mechanismen. Bijvoorbeeld doordat de medewerker optimistischer is en betere relaties zal opbouwen die leiden tot meer ondersteuning bij het werk (Staw et al., 1994).

en HRM'ers, en de positieve effecten ervan door veel mensen worden ervaren, zowel vanuit het perspectief van medewerkers als dat van werkgevers, is de effectiviteit ervan tot dusver in Nederland nog niet wetenschappelijk onderzocht. Na een gastcollege over de 'sterke punten'-benadering door Saskia Tjepkema van Kessels & Smit, nam Marianne van Woerkom van de Universiteit van Tilburg (*Human Resource Studies*) daarom het initiatief om samen met zeven master-studenten een studie op te zetten rond dit thema. Adviseurs van Kessels & Smit benaderden hiertoe zeven organisaties voor deelname aan het onderzoek.

In het onderzoek stond de vraag centraal welke effecten de 'sterke punten'-benadering heeft op de medewerker zelf en op de organisatie. Aan het onderzoek deden zeven organisaties mee, onder meer een adviesbureau, overheidsinstelling, zorginstelling, ROC, telecombedrijf en trainingsbureau, uit Nederland en België. De deelnemende organisaties waren niet perse organisaties met een heel gunstig 'sterke punten klimaat' of organisaties die al veel doen aan werken met talent. Ze waren er vooral in geïnteresseerd.

Vier dimensies

In het onderzoek is de 'sterke punten'-benadering niet opgevat als een specifieke methodiek of interventie die een organisatie kan inzetten. Er is vanuit gegaan dat in alle organisaties, expliciet of impliciet, in een bepaalde mate oog is voor de sterke punten van medewerkers. De 'sterke punten'-benadering is dus niet benaderd als een 'HR'-methodiek of 'beleid', maar als de mate waarin medewerkers deze benadering in de organisatie ervaren. Bijvoorbeeld omdat managers daar een actieve rol in spelen, of omdat er een talentgericht klimaat heerst. HR(D) interventies of -beleid kunnen hier wel een belangrijk onderdeel van zijn.

De 'sterke punten'-benadering is uitgewerkt in vier onderliggende dimensies die betrekking hebben op het identificeren, ontwikkelen, gebruiken en waarderen van sterke punten. Voor elke dimensie zijn vragen gemaakt, met behulp waarvan een beeld kon ontstaan van de mate waarin zij in de ogen van de medewerkers aanwezig is in de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan:

- 'In deze organisatie word ik geholpen om mijn sterke kanten te ontdekken' (dimensie: identificeren van sterke punten).
- 'In deze organisatie is mijn ontwikkelplan gericht op het uitbouwen van mijn sterke kanten' (dimensie: ontwikkelen van sterke punten)
- 'In deze organisatie krijg ik de kans om te doen waar ik goed in ben' (dimensie: gebruiken van sterke punten).
- 'In deze organisatie worden mijn sterke kanten gewaardeerd' (dimensie: waardering).

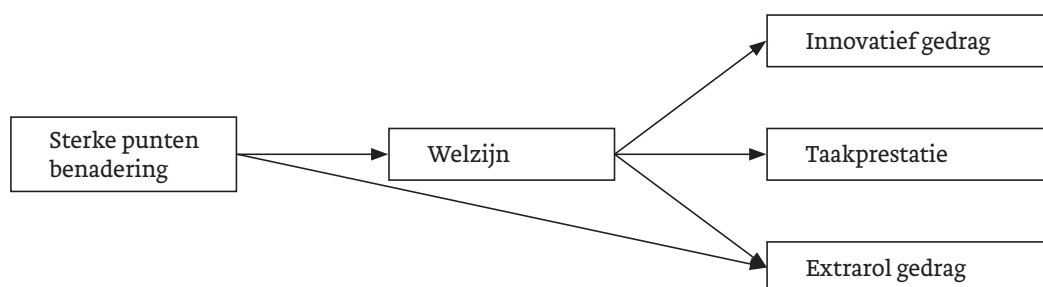
Aangezien het om een nieuw instrument ging, maakten we gebruik van principale componenten analyse (oblimin rotatie) om de factorstructuur te bepalen. Na verwijdering van enkele items leidde dit tot een factorstructuur met drie componenten die een totaal van 67,38% van de variantie verklaarde, waarbij de items van *identificatie* en *ontwikkeling* één factor vormden (Cronbach's alpha .89) en de andere twee factoren werden gevormd door de items van respectievelijk *waardering* (6 items, Cronbach's alpha .77) en *gebruik* van sterke punten (4 items, Cronbach's alpha .88).

Effecten van aandacht voor sterktes

In totaal vulden 442 medewerkers een vragenlijst in. Bij de medewerkers werd onderzocht of een sterkere aandacht en ruimte voor hun sterke punten gepaard ging met een hogere mate van onder andere taakprestatie, extrarol gedrag, innovatief gedrag, welzijn en zelfvertrouwen (zie kader 'Vragenlijst'). Extrarol gedrag houdt in dat een medewerker bovenop zijn takenpakket extra activiteiten verricht voor de organisatie, zoals het helpen van collega's en het hooghouden van het imago.

Resultaten

De data die de vragenlijst opleverde zijn geanalyseerd met behulp van multipele regressie analyse om zicht te krijgen op de effecten van de 'sterke punten'-benadering. De resultaten zijn in figuur 1 schematisch weergegeven. Wat betreft de effecten kwam duidelijk naar voren dat de 'sterke punten'-benadering samenhangt met een verhoogd welzijn bij medewerkers ($\beta = .45, p = .001$). Een verhoogd welzijn betekent dat medewerkers meer positieve en minder negatieve emoties ervaren en dat ze meer tevreden zijn met hun leven



Figuur 1. Resultaten

in het algemeen. De ‘sterke punten’-benadering gaat dus samen met een verhoogd welzijn van medewerkers op het werk, maar ook in andere situaties.

Dit verhoogde welzijn hangt vervolgens weer samen met een verhoogde taakprestatie ($\beta = .46$, $p = .001$), meer innovatief gedrag ($\beta = .23$, $p = .001$) en meer extrarol gedrag ($\beta = .20$, $p = .001$) van

medewerkers; uitkomsten die erg positief zijn voor de organisatie. Daarnaast zorgt het toepassen van de ‘sterke punten’-benadering ervoor dat medewerkers ook direct, zonder de stap via welzijn, meer extrarol gedrag vertonen ($\beta = .13$, $p = .05$).

Uit verdere analyses bleek eveneens dat er sprake is van een interactie-effect van de ‘sterke punten’-benadering met positieve emoties. Dat wil zeggen, vooral medewerkers die relatief weinig posi-

Vragenlijst

Welzijn

Welzijn is gemeten met een subschaal voor positief en negatief affect en een subschaal voor levenstevredenheid. Positief en negatief affect zijn gemeten met de Nederlandse versie van de PANAS (Peeters, Ponds & Vermeeën, 1996). De PANAS bestaat uit 20 items waarvan 10 items positief affect en 10 items negatief affect meten. De items zijn ingedeeld op een vijf-puntsschaal van één (helemaal oneens) naar 5 (helemaal eens). De items bestaan uit gevoelens en emoties, voorbeelden hiervan zijn ‘trots’, ‘bang’ en ‘nervuus’. Respondenten werd gevraagd de mate van positief en negatief affect betreffende hun werksituatie aan te geven. In deze studie had positief affect een Cronbach alpha coëfficiënt van $\alpha = .80$ en negatief affect een Cronbach alpha coëfficiënt van $\alpha = .82$. Levenstevredenheid werd gemeten met de Nederlandse versie van de Satisfaction with Life scale (Arrindell, Heesink & Feij, 1999). Deze schaal meet met vijf items de algemene tevredenheid van mensen met hun leven. Respondenten gaven aan in welke mate ze instemden met een uitspraak op een zeven-puntsschaal van één (helemaal oneens) tot zeven (helemaal eens). Een voorbeeld van een item is ‘mijn leven is ideaal in de meeste opzichten’. Deze schaal is niet toegespitst op de werksituatie, aangezien het over de tevredenheid gaat die iemand heeft met alle aspecten van het leven, inclusief werk. De Cronbach alpha coëfficiënt van levenstevredenheid was $\alpha = .90$.

Voor een totale score van respondenten op welzijn werden de scores op de levenstevredenheid-schaal omgevormd naar een vijf-puntsschaal voor compatibiliteit met de PANAS schaal, door alle items met 5/7^e te vermenigvuldigen. De items van de negatieve affectschaal werden gespiegeld. De totale score op welzijn is de gemiddelde score van de som van positief affect, negatief affect en levenstevredenheid.

Taakprestatie

Taakprestatie is gemeten met de Nederlandse versie van de inrol prestatieschaal (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). De schaal bestaat uit negen items die gescoord konden worden op een zeven-puntsschaal reikend van één (nooit toepasbaar) tot zeven (altijd toepasbaar). Een voorbeeld van een item is ‘ik bereik de doelstellingen in mijn werk’. De Cronbach alpha coëfficiënt was $\alpha = .88$.

Extrarol gedrag

Extrarol gedrag is gemeten met de extrarol gedragschaal van MacKenzie, Podsakoff & Fetter (1998), die de dimensies altruïsme, wellevendheid (courtesy) en burgerlijke deugd (civic virtue) van extrarol gedrag meet met tien items. Respondenten konden op een schaal van één (helemaal oneens) tot vijf (helemaal eens) aangeven in welke mate de uitspraak op hen van toepassing was. Een voorbeeld van een item is ‘ik steek graag tijd in het helpen van anderen op het werk’. De Cronbach alpha coëfficiënt voor deze schaal was $\alpha = .78$.

Innovativiteit

Innovativiteit is gemeten met acht items die de dimensies idee exploratie, generatie, promotie en implementatie bevatten (De Jong & Den Hartog, 2005). Op een schaal van één (helemaal oneens) tot vijf (helemaal eens) kon worden aangegeven in welke mate een uitspraak representatief was. De schaal bevatte items zoals ‘ik kom vaak op ideeën tijdens mijn werk’ en ‘ik houd ervan te proberen dingen op een nieuwe manier te doen’. In deze studie werd een Cronbach alpha coëfficiënt van $\alpha = .84$ gevonden voor de innovativiteitsschaal.

Vooraf medewerkers die relatief weinig positieve emoties ervaren, profiteren in hoge mate van een ‘sterke punten’-benadering

tieve emoties ervaren, profiteren in hoge mate van een ‘sterke punten’-benadering in termen van hun taakprestatie en hun extrarol gedrag. Voor hen maakt het dus extra verschil.

Praktische toepasbaarheid

Hoewel het hier beschreven onderzoek een beperkte opzet kende, levert het toch aanwijzingen op dat het voor veel organisaties zeer de moeite waard kan zijn om te verkennen in hoeverre medewerkers een ‘sterke punten’-benadering ervaren in de organisatie en hoe dit gevoel versterkt zou kunnen worden.

Vaak is bewustwording van het belang van een focus op talent voor leidinggevend in organisaties een belangrijke eerste stap. Elke leidinggevende zal vervolgens zijn of haar eigen talenten hebben om sterktes bij medewerkers te zien en te doen ontwikkelen. HRD kan daar een rol in vervullen, bijvoorbeeld door voor managers workshops te organiseren waarin zij met hun ‘talent voor talent’ aan de slag kunnen.

Ook is het de moeite waard om de ontwikkel- en functioneringsgesprekken onder de loep te nemen. Welke vragen reikt HRD daarin aan managers en medewerkers aan? Vragen die helpen vanuit talent te redeneren zijn bijvoorbeeld:

- Wat voor werk doe je graag? Op welke talenten wordt dan een beroep gedaan?
- Waar krijg je vaak complimenten over? Wat zegt dat over wat je goed kunt?
- Wanneer ga je fluitend naar huis (of naar je werk)? Wat heb je dan bereikt? Welke kwaliteiten van jezelf zet je dan in?
- Wat vind je een belangrijk succes uit de afgelopen tijd? Wat deed je, wat bijdroeg aan het succes? Wat was het effect daarvan? Wat zegt dit over wat je goed kunt?

De ervaring leert dat managers het niet altijd makkelijk vinden om talenten bij mensen op het spoor te komen. Zowel medewerkers als managers neigen ernaar in gesprekken langer stil te staan bij datgene wat niet goed gaat. Het aanreiken van bovenstaande technieken aan managers, bijvoorbeeld om mee te nemen in een POP-gesprek, is daarom heel behulpzaam.

Net zoals mensen hun eigen sterktes niet zo goed kennen, kennen ze die van hun collega's ook niet altijd. Een middag kennismaken met talenten (bijvoorbeeld via de complimentenmuur of een kwaliteitspel) levert een goede basis om elkaar daarna in het werk ook meer aan te moedigen op sterke punten.

Tot slot

Hoewel met dit onderzoek een eerste stap is gezet naar de effecten van een 'sterke punten'-benadering, kent het onderzoek nog een aantal beperkingen. Een belangrijk nadeel is dat dit onderzoek een cross-sectionele opzet kent, waarbij de perceptie van de 'sterke punten'-benadering en de effecten hiervan op eenzelfde tijdstip zijn gemeten. Een andere beperking is dat zowel de 'sterke punten'-benadering als de uitkomsten hiervan zijn gemeten via de percepties van medewerkers, in plaats van meer objectieve maatstaven. Maar de start is gemaakt!

Organisaties die belangstelling hebben om te participeren in een vervolgonderzoek, waarbij de effecten van de 'sterke punten'-benadering ook op de langere termijn worden onderzocht, worden daarom van harte uitgenodigd om contact op te nemen met Marianne van Woerkom m.vanwoerkom@uvt.nl. ●

Literatuur

- Arrindell, W.A., J. Heesink & J.A. Feij (1999). The satisfaction with life scale (SWLS): Appraisals with 1700 healthy young adults in the Netherlands. **Personality and Individual Differences** 26, pp. 815-826.
- Bakker, B.A., E. Demerouti & W. Verbeke (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. **Human Resource Management** 43 (1), pp. 83-104.
- Buckingham, M. & D.O. Clifton (2001). **Now, discover your strengths**. New York: Free Press.
- Cameron, K.S. & A. Caza (2004). Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. **The American Behavioral Scientist** 47 (6), pp. 731-739.
- Cohn, M.L. & B.L. Fredrickson (2006). Beyond the moment, beyond the self: shared ground between selective investment theory and the broaden-and-build theory of positive emotions. **Psychological Inquiry** 17, pp. 39-44.
- Cropanzano, R. & T.A. Wright (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis.

Consulting Psychology Journal: Practice and Research 53 (3), pp. 182-199.

- De Jong, J.P.J. & D.N. den Hartog (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. **Gedrag & Organisatie** 18 (5), pp. 235-259.
- Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? **Review of General Psychology** 2, pp. 300-319.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior** 23 (6), pp. 659-706.
- MacKenzie, S.B., P.M. Podsakoff & R. Fetter (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of salespersons' performance. **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 50 (10), pp. 123-150.
- Peeters, F., R. Ponds & M. Vermeeren (1996). Affectiviteit en zelfbeoordeling van depressie en angst. **Tijdschrift voor Psychiatrie** 38, pp. 240-250.
- Seligman, M.E.P. & M. Csikszentmihalyi (2000). Positive psychology: an introduction. **American Psychologist** 55 (1), pp. 5-14.
- Tjepkema, S., L. Dewulf & N. van Meeuwen (2011). Persoonlijke ontwikkeling: steeds meer oog voor talent en sterktes. In: J. Kessels & R. Poell. **Handboek human resource development: organiseren van het leren**. Houten: Springer / Bohn Stafleu van Loghum.
- Staw, B.M., R.I. Sutton & L.H. Pelled (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. **Organization Science** 5 (1), pp. 51-71.
- Wrzesniewski, A. & J.E. Dutton (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. **The Academy of Management Review** 26 (2), pp. 179-201.



Dr. Marianne van Woerkom is universitair docent aan de Universiteit van Tilburg, departement Human Resource Studies. In haar onderzoek richt zij zich naast de 'sterke punten'-benadering ook op thema's als coaching, teamleren en leren op de werkplek.
E-mail: m.vanwoerkom@uvt.nl



Mariët Stienstra MSc is corporate recruiter bij de Koninklijke BAM Groep en werkte hiervoor als junior docent aan de Universiteit van Tilburg, waar zij eerder afstudeerde op de 'sterke punten'-benadering.
E-mail: m.stienstra@bamgroep.nl



Dr. Saskia Tjepkema is adviseur en coach bij Kessels & Smit, The Learning Company. Daarnaast is zij directeur en docent bij de FCE.
E-mail: stjepkema@kessels-smit.com



Drs. Mara Spruyt werkt als adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company.
E-mail: mspruyt@kessels-smit.com