

Talentontwikkeling in praktijk

Medewerkers die positiever zijn én betere resultaten behalen. Dat is waar uitzendorganisatie Timing eind 2014 op inzet, als ze ruim baan maakt voor het talentperspectief. Hoe pakte de organisatie dat aan, wat werkte en welke dilemma's kwam zij tegen?

Mara Spruyt, Nina Timmermans, Marleen den Houter & Monique Britstra

Toen Timing begon met talentontwikkeling was dat een strategische keuze. Beweeglijkheid binnen de organisatie is een urgent vraagstuk, om drie redenen. Allereerst zag Timing in korte tijd haar organisatie flink groeien. Dat bood veel mogelijkheden voor mensen. Door in te zetten op talenten van medewerkers wilde de afdeling HR de interne vacatures vervullen. Dat is ook gelukt. Door talenten te matchen, zijn vooral op het hoofdkantoor de specialistische functies en projectrollen sneller vervuld.

Een tweede organisatievraagstuk betreft het oog hebben voor de verschillende manieren waarop mensen het werk doen. Op het moment dat Timing als orga-

narvan we zien dat deze gevoelig is voor ontwikkelkansen en mogelijkheden om hun talenten te ontplooiën.

Een andere visie op leren en ontwikkelen

De strategische keuze om in te zetten op talenten van medewerkers bepaalt hoe er binnen Timing gekeken wordt naar leren en ontwikkelen. Echt oog hebben voor talenten heeft best wat voeten in de aarde. Ieder mens komt in een flow wanneer je oog hebt voor zijn of haar talenten (Dewulf, 2009). Het geeft het gevoel gezien en gewaardeerd te worden. Als mensen gezien worden in hun talenten dan levert dat ook meer en betere resultaten op, zo is de overtuiging bij Timing. Mensen worden productiever en tonen meer lef. Talentontwikkeling belangrijk vinden is één, het vormgeven ervan in de praktijk is een tweede. Voor je het weet verzand je toch, net als bijvoorbeeld bij competentieprofielen, in een soort afvink-perspectief. Bij een talentbenadering gaat het er juist over te kijken naar

Echt oog hebben voor talenten heeft best wat voeten in de aarde

nisatie hard groeit, is het belangrijk dat medewerkers weten waar ze energie van krijgen, waar hun kwaliteiten liggen én hoe ze die kunnen inzetten voor de organisatie. Bijvoorbeeld door creatiever te zijn in het verwerven en bedienen van nieuwe klanten. Juist dan is diversiteit aan talent hard nodig.

Een derde reden om te starten met talentontwikkeling is dat veel jonge starters die bij Timing werken steeds meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt krijgen. De vraag is hoe je als organisatie aantrekkelijk blijft voor juist deze groep medewerkers. Het is een doelgroep

Timing als organisatie

Timing is een snel groeiende, landelijke uitzendorganisatie in de top 5 van de branche. Haar doel is om het uitvoerende werk in Nederland glans te geven. Dit zien we terug bij de medewerkers. Timers zijn *eager*, betrokken, gaan voor een hoge kwaliteit van dienstverlening en kunnen snel schakelen. Timing heeft vestigingen door het hele land en zo'n 600 medewerkers. Zie ook www.timing.nl

persoonlijke, individuele, talenten. Alleen dan kun je medewerkers ondersteunen bij het meer inzetten van hun talenten in het werk.

Aan de slag

In het aan de slag gaan met talentontwikkeling, koos Timing voor een langetermijnaanpak en het betrekken van de hele organisatie. Men gelooft erin dat het denken vanuit talenten een mindset is en daarom om een langere-termijnaanpak vraagt. Het moet in de haarvaten van de organisatie gaan zitten en zeker geen 'feestje van HR' worden. Naast de vele interne gesprekken en initiatieven werden twee workshops opgestart om het ontdekken en inzetten van talenten te ondersteunen. Iedere workshop werd begeleid door een externe adviseur en een medewerker van Timing. Alle vestigingen kregen in de loop van een aantal maanden deze twee workshops aangeboden, met een periode van een aantal weken tussen de eerste en de tweede workshop.

Een test als startpunt

Hoe kunnen de talenten van medewerkers in de dagelijkse werkpraktijk betekenis krijgen? Die vraag stond centraal in de workshops. Dat begon met een persoonlijke test: de VIA IS (Values In Action Inventory Of Strengths). De talenten, of 'waarden in actie', in deze test zijn gebaseerd op onderzoek naar gelukkig leven en welbevinden door Peterson & Seligman (2004). Iemand heeft bijvoorbeeld 'resultaatgerichtheid' als talent wanneer het bereiken van doelen een belangrijke bron van energie voor hem is. Door het maken van de test kregen medewerkers een eigen talentenprofiel. In de eerste ronde workshops namen medewerkers dat VIA-profiel als uitgangspunt. Het belangrijkste kwam echter ná het invullen van de test: een gesprek over wat deze talenten betekenen en hoe medewerkers dit profiel kunnen koppelen aan hun werkpraktijk. Het ging dus niet zozeer om de test, maar om het vinden van taal om te praten over talent. Wat betekent 'resultaatgerichtheid' voor jou? Hoe herken je dat in hoe je dingen aanpakt? En het herkennen van *elkaars* talenten is vaak gemakkelijker als er woorden voor zijn.

Experimenteren in het werk

Voor een koppeling met de werkpraktijk kan het denken in experimenten een krachtige aanpak zijn. Welke aanpassingen, klein of groot, kun je in je werk maken waardoor je één of meerdere talenten beter tot z'n recht laat komen? Medewerkers werden uitgenodigd om eigen experimenten te bedenken om *in het werk* effectiever met hun talenten aan de slag te gaan. In sommige gevallen gingen de experimenten over het méér gebruikmaken van een talent: hoe kun je bijvoorbeeld een talent als 'verbondenheid' meer inzetten? Het ging ook over *op een andere manier* gebruikmaken van je talenten, bijvoorbeeld het gebruiken van je natuurlijke neiging om je snel verantwoordelijk te voelen. Kun je dat effectief inzetten, door bijvoorbeeld niet op alles meteen 'ja' te zeggen? Een experiment kon dan

zijn dat iemand, iedere keer als een collega vroeg om iets op te pakken, niet direct 'ja' zei maar: 'ik denk er even over na en kom er bij je op terug'. Een kleine verandering die groot effect kan hebben (Spruyt & Dekker, 2014).

Anders kijken en anders doen

Tijdens de eerste workshop bespraken medewerkers met elkaar hun talenten, waar ze deze al gebruiken, en waar ze dat nog meer wilden doen door middel van experimenten. Vaak waren dit gesprekken vol herkenning, waarin medewerkers elkaar veel beter leerden kennen. Wat ook opviel: mensen waren geneigd om een oplossing te geven voor de vraag van de ander. Maar wat een passende en leuke manier is voor de één, werkt niet per se ook voor een ander. Het vroeg van deelnemers om zich in te leven in elkaar en de vraag te onderzoeken.

Iets nieuws is soms ongemakkelijk

De bijeenkomsten waren een oefening met een andere manier van in gesprek zijn met elkaar; niet gericht op acties en oplossingen, maar onderzoeken wat collega's *nu* al doen om hun talent in hun werk in te zetten. Waar lukt dat al? En wat werkt er dan?

Door open vragen leren deelnemers aan de bijeenkomsten van elkaar. Het denken in termen van experimenten was nieuw en daarmee soms ook ongemakkelijk. Want het vraagt om te denken buiten gebaande paden. En om te verzinnen hoe je dingen anders kunt aanpakken, terwijl je nog niet weet hoe het gaat uitpakken. Dat is spannend. Niet iedereen kon meteen in de eer-

Het moet geen 'feestje van HR' worden

ste workshop uit de voeten met het toepassen van zijn talent of het bedenken van een experiment. Het bleek bovendien lastig om voorbij het gevoel te komen van 'Ja, maar dat gaat toch niet werken...' Of: 'Dat heb ik al eens geprobeerd.' Ook het vooruitdenken en daarmee invullen van wat wel of geen effect zou kunnen hebben bij klanten, gebeurde een flink aantal keren. Het was anders dan wat medewerkers gewend waren.

Job craften

In een tweede workshop blikten medewerkers terug op hun experimenten. Wat was er gelukt, wat niet? Waardoor kwam dat? Job craften (Spruyt & Dekker, 2014) stond in deze bijeenkomst centraal; het doen van aanpassingen in je werk zodat je werkzaamheden en taken beter aansluiten bij je talenten. De concrete handvatten en werkvormen spraken medewerkers direct aan en er ontstonden allerlei initiatieven. Directe collega's ontdekten bij elkaar waar een voorkeur en afkeer lag voor bepaalde werkzaamheden. Waar de ene collega meer van wilde doen, had de ander de voorkeur



voor minder, en vice versa. Denk aan het bellen van potentiële nieuwe klanten, of de intake die vestigingsmedewerkers doen met nieuwe kandidaten. Ter plekke werden nieuwe werkafspraken gemaakt en er ontstond een dialoog tussen teamleden over waar de focus moest komen te liggen en wat eigenlijk overbodig was.

Een mooi voorbeeld van job craften is een groot team waarin medewerkers gezamenlijk klantvragen en taken wijzigden. Teamleden gingen met elkaar aan de slag met de vraag: 'Wat staat ons te doen en welke talenten hebben we in huis om die dingen te doen?'

Het vraagt om te denken buiten gebaande paden

Binnen korte tijd ontstond er overzicht en konden medewerkers hun talenten bundelen om de klus te klaren. De crux bij deze tweede workshopronde bleek het behouden van de koppeling met talent. Voor we het wisten waren er allerlei slimme oplossingen bedacht voor werkzaamheden die iemand niet leuk vond. Terwijl job craften juist vertrekt vanuit de persoon. Het bleek belangrijk om te blijven onderzoeken wat voor iemand persoonlijk de aanleiding is om een taak of aspect van het werk te 'craften' en te kijken hoe je je talent(en) hierbij kunt inzetten. Iemand met het talent 'actiegerichtheid' kan dit inzetten om vaart te

brengen in een overleg, omdat dit nu een onderdeel van het werk is waar de energie bij weglekt. Iemand met het talent 'inlevingsvermogen' kan dit meer gaan inzetten bij het inwerken van nieuwe collega's, een taak die nu door verschillende mensen wordt opgepakt maar eigenlijk heel goed past bij deze ene collega. Talentontwikkeling en job craften gaan op deze manier hand in hand.

Het begint met leidinggevend

Leidinggevend hebben een onmisbare rol in het realiseren van talentontwikkeling. Dus werden zij bewust op voorsprong gezet. Zij werden als allereersten meegenomen in het talentperspectief en gingen met hun eigen talenten aan de slag, nog voor de vestigingen met de workshops van start gingen. Want wanneer medewerkers worden uitgenodigd hun talenten te ontdekken en meer in te zetten, kan het niet zo zijn dat leidinggevend dat niet óók doen. Wanneer medewerkers in hun praktijk gaan experimenteren, is het belangrijk dat leidinggevend dat proces ondersteunen en stimuleren. Bijvoorbeeld door positieve feedback te geven op wat ze een medewerker anders zien doen. Of door duidelijk te zijn over wat verwachtingen zijn vanuit het management, welke resultaten belangrijk zijn en ruimte te geven voor het 'hoe' van het invulling geven aan die resultaten.

Hoewel in de workshops met medewerkers het uitgangspunt werd onderstreept dat er geen baas of leidinggevende aan te pas hoeft te komen als je werk wilt

maken van je talent, wordt het wél krachtiger als medewerkers en leidinggevenden met elkaar hierover in gesprek gaan. Nu zagen we soms nog voorzichtigheid bij medewerkers, omdat ze dachten dat aanpassingen die ze wilden doen misschien niet konden of mochten.

Om effectief met medewerkers in gesprek te kunnen gaan, hadden leidinggevenden op hun beurt ondersteuning nodig. Hun eigen ervaring met het ontdekken

Talentontwikkeling en job craften gaan zo hand in hand

van hun talenten en deze inzetten in de praktijk, is naar ons idee onmisbaar om vervolgens medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling.

Betekenisvolle gesprekken

'Goed voorbeeld doet goed volgen' geldt ook voor talentontwikkeling en op alle niveaus.

Het thema talent bleek voor veel leidinggevenden behoorlijk abstract. Vragen als: 'Wat betekent het voor mij?' en 'Wat betekent het voor mijn mensen?' waren veelgehoord. Het ondersteunen van de leidinggevendenden was dan ook gericht op het voeren van betekenisvolle gesprekken. En - niet onbelangrijk - de leidinggevendenden van de leidinggevendenden, het Management Team (MT), moet er óók achter staan. Het MT bestaat uit een generatie die vooral is opgevoed met de focus op 'ontwikkelpunten' en 'denken in tekorten'. Oftewel: een benadering waarbij vooral gekeken wordt wat iemand nog *niet* goed kan en dat ontwikkelen. Dit in tegenstelling tot een talentgerichte benadering, waarin vooral gekeken wordt naar wat iemand *wel* kan en waar hij energie van krijgt. Dit vraagt continu spiegelen op wat de MT-leden doen en zeggen. Het gevolg is dat MT-leden nu zelf uitspraken doen als: 'Daar ligt niet mijn talent, maar daar ben jij gelukkig veel beter in!'

Waarom het wel voeten in de aarde heeft

Toen Timing startte met aandacht voor talentontwikkeling, leefde er zowel bij medewerkers als bij leidinggevendenden een zorg dat mensen alleen maar willen doen wat ze leuk vinden. Want hoe zit het dan met de taken die niemand leuk vindt om te doen? Een zorg die veel organisaties delen. Wat in dit proces werkte, was steeds in gesprek te gaan over hoe leuk en lastig het is om vanuit talent te denken en te kijken. Talentdenken maakt gesprekken scherper: het doet een beroep op medewerkers om meer van zichzelf te laten zien en duidelijk te zijn over wat je toegevoegde waarde is of kan zijn. En het talentdenken doet een beroep op leidinggevendenden om helder te zijn over verwachtingen. Iets wat je niet leuk vindt in je functie, een bepaald aspect of bepaalde taak, is niet iets wat je onder het

mom van talentontwikkeling als medewerker niet meer hoeft te doen. Wel is het waardevol om te kijken hoe die aspecten anders ingericht kunnen worden, op zo'n manier dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor zowel hun taken en werkzaamheden als voor het ontwikkelen en inzetten van hun talenten.

Oog houden voor resultaat

Een vraag waar Timing mee heeft geworsteld, is hoe je verantwoordelijkheden die horen bij een rol kunt verbinden aan talenten. En hoe je ook datgene wat centraal staat als team en als organisatie scherp voor ogen blijft houden. Er was, en is nog steeds, veel behoefte aan voorbeelden in dat kader bij medewerkers en leidinggevendenden. Terwijl het niet kant-en-klaar is; er is geen stappenplan hoe je je talent moet inzetten. Het vraagt experimenteren en onderzoeken en je als medewerker steeds afvragen: 'Hoe zit het bij mij?' Daarvoor moet je echt jezelf kennen. Hoe kun je jouw talent 'humor' inzetten bij koude acquisitie? Of 'rechtvaardigheid' bij het plannen van flexkrachten?

Bij Timing heeft men ervaren dat het niet altijd gemakkelijk is. Het blijkt een zoektocht met vallen en opstaan en zonder kant-en-klare oplossingen. Het vraagt veel van de 'verbeeldingskracht en denkkraft van mensen'. In een praktische, no-nonsense organisatie als Timing, bleek dat soms best een uitdaging. Het vraagt om kritisch naar jezelf kijken en om feedback van je omgeving. Maar ook: bewust ervaren wat het betekent wanneer je in de 'flow' zit, het goed voelt en je hier meer van wilt, waardoor je ook bereid bent om uit je comfortzone te stappen.

Effecten van de workshops

De workshops volgen met het hele team had een krachtig effect. Zo kon er direct 'zaken worden gedaan'. Misschien wel een van de mooiste effecten van de workshops was dat mensen elkaar beter hebben leren kennen: '*Geeft het maken van zo'n weektabel jou echt energie.. Waar zit die voldoening dan in?*' Ze weten wat

Talentdenken maakt gesprekken scherper

hun collega's wel en geen energie geeft en ruilen taken waar ze zelf helemaal op leeglopen met iemand die dat juist ontzettend leuk vindt.

Meer lef en durf

We zagen ook effect bij individuele medewerkers. Mensen tonen meer lef en durven andere dingen te ondernemen. Ze melden zich sneller voor werkgroepen, tijdelijke projecten of nemen het initiatief om naast hun werk bijvoorbeeld een webshop te beginnen. Medewerkers zien door het job craften meer dan ooit dat er ruimte is binnen hun functie en dat er dus meer

mogelijkheden zijn die je zelf kunt beïnvloeden. Dat is echt een verandering ten opzichte van vroeger. Wat opvalt is dat medewerkers eerder voor hun ambitie uitkomen en stilstaan bij de vraag wat hen zelf de moeite waard maakt in dit werk.

Waarderen wat anders is

Timing is vooral trots op het ‘effect’ dat talentdenken - en daarmee het meer projectmatig denken en werken - echt onderdeel is geworden van de organisatie. Er is een mindset om bij de werving te kijken naar aanvullende talenten. Er is meer diversiteit binnen teams, collega’s zijn complementair aan elkaar in plaats van ‘veel van hetzelfde’. In het verleden was groei vooral ‘doorgroeï’ naar volgende functieniveaus. Nu participeren veel jonge medewerkers op basis van hun talen-

Mensen tonen meer lef en durven andere dingen te ondernemen

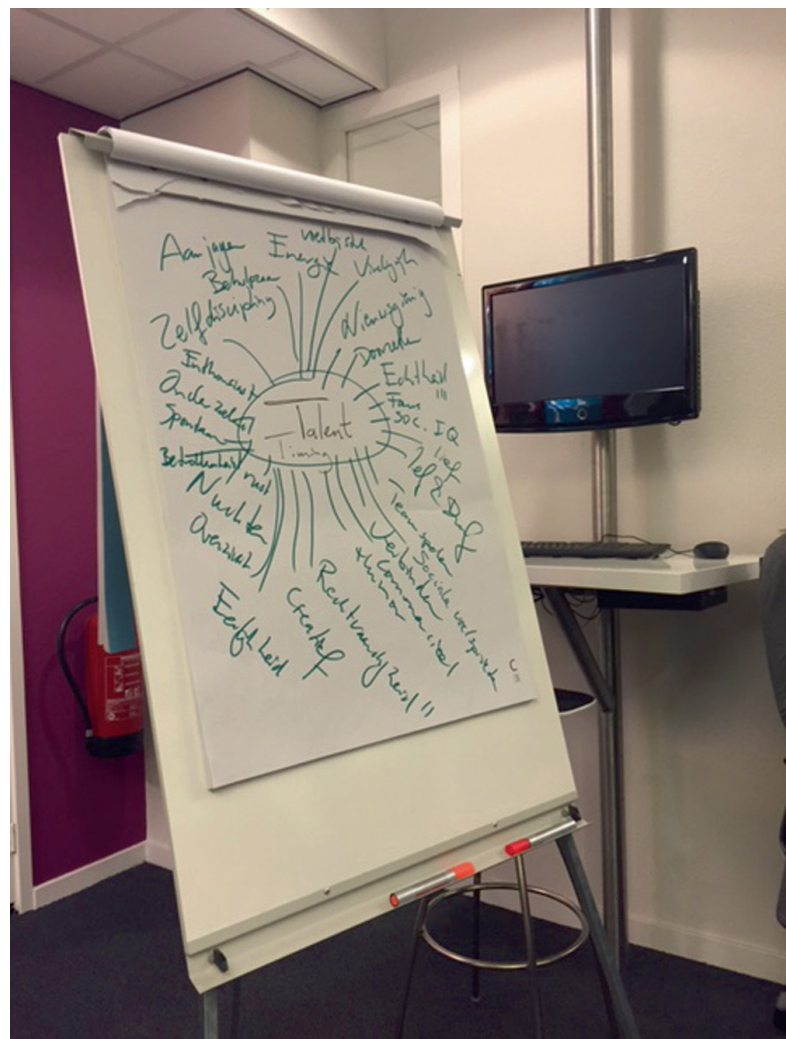
ten in projecten, zonder te weten wat er na het project gaat gebeuren. Terwijl oudere medewerkers soms nog de neiging hebben om te denken in functies in plaats van rollen. Kortom: er lijkt meer ruimte te ontstaan voor diversiteit en dus te waarderen wat anders is.

Tilburg University deed onderzoek

Naast de effecten die we zagen in de praktijk, deed Tilburg University onderzoek (zie kader Opzet van het onderzoek). Wat zijn de effecten van workshops zoals die bij Timing werden ingezet en voor wie werkten ze vooral goed? Doordat Tilburg University onderzoek deed, konden de effecten in de praktijk naast de ‘harde’ wetenschappelijke resultaten gelegd worden. Wat bleek? De effecten van de workshop waren verschillend voor verschillende medewerkers. De workshops bleken voornamelijk een effect te hebben voor degenen die op voorhand al veel inzicht hadden in hun eigen talenten. Want zij schatten na de workshops hun eigen functioneren significant hoger in dan de deelnemers uit de controlegroep. Deze medewerkers hadden het gevoel dat ze beter presteren. Bovendien bleek dat deelnemers die hoog scoorden op optimisme, hoop, veerkracht en zelfvertrouwen (wat tezamen geldt als

Opzet van het onderzoek

Het effect van de workshops werd onderzocht met een quasi-experimentele opzet, waarbij onderscheid werd gemaakt tussen een experimentele groep en een controlegroep die vragenlijsten ontvingen voor, tijdens en na de workshops. In totaal zijn er data verzameld bij 305 deelnemers. In de analyse naar de effecten van de workshop is gewerkt met de data van 102 deelnemers, het aantal dat alle drie de vragenlijsten invulde. Het hele onderzoek en alle resultaten staan beschreven in het artikel van Van Woerkom et al (2015).



‘psychologisch kapitaal’) na de workshops significant hoger scoorden op het nemen van initiatief tot persoonlijke ontwikkeling en groei. Voor mensen met een hoger psychologisch kapitaal werkten deze workshops dus als *boost* in hun kijk op de eigen ontwikkeling.

Niet voor iedereen hetzelfde effect

Het onderscheid in de groepen voor wie de workshops wel en geen effect hadden, is best opmerkelijk. Het zou immers ook logisch zijn om te bedenken dat deze workshops juist een groot effect zouden moeten hebben voor mensen die nog niet zoveel wisten over hun talenten. Een verklaring voor dit effect kan zijn dat bij Timing veel jonge medewerkers in een startersfunctie werken. De workshops hebben er mogelijk voor gezorgd dat mensen zich bewust werden van hun talenten en zich daardoor ook gingen afvragen of ze die talenten kwijt kunnen in de organisatie en de functie waar ze nu werkzaam zijn. In wetenschappelijke termen wordt dit een ‘sorting effect’ genoemd. Dat wil zeggen dat de medewerkers die al het gevoel hadden dat ze hun talenten in hun werk kunnen gebruiken, zich nóg meer op hun plek zijn gaan voelen, terwijl medewerkers die het gevoel hebben dat ze hun talenten maar weinig kunnen gebruiken, zich eerder gestimuleerd hebben gevoeld om op zoek te gaan naar een

functie die beter bij hun talenten past (Van Woerkom e.a., 2015). Dit resultaat uit het onderzoek is terug te vinden in de ervaringen van Timing uit de praktijk. De workshops hebben als effect dat mensen erachter komen dat hun huidige functie, of Timing als organisatie, niet de plek voor hen is. Daardoor vertrekken zij eerder dan in het verleden het geval was. Dat is aan de ene kant jammer, maar het is ook een groep mensen die belangrijke ambassadeurs zijn voor de organisatie. Dit effect is dus niet per se negatief.

Een talentenprofiel, biedt dat wel genoeg ruimte voor het individu?

Er zijn nog genoeg uitdagingen. Wat opvalt is dat er bij bepaalde functies veel overeenkomsten zijn tussen 'soorten' talenten. Bijvoorbeeld: voor administratieve functies komen talenten als nijverheid, verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid veel voor. Bij de salesverteenwoordigers zie je veel actiegerichtheid, lef, durf en creativiteit terugkomen. Iemand kan prima in een administratieve, ondersteunende functie zitten met heel andere talenten. En een salesfunctie kan heel goed opgevuld worden door iemand die niet direct extravert is. Maar er zijn zonder meer overeenkomsten tussen talenten van mensen en de rollen die ze binnen de

Bij bepaalde functies zijn er veel overeenkomsten tussen 'soorten' talenten

organisatie vervullen. Het gevaar is dat je vervolgens als iemand weggaat eenzelfde soort profiel aan talenten gaat zoeken. Dat is ook niet gek, want sommige talenten passen beter bij een bepaalde functie dan andere. Maar talentenprofielen moeten geen verkapt competentieprofielen worden. Het idee is juist dat iedereen zijn rol vanuit zijn of haar unieke talenten kan invullen - en dat kan dus op veel verschillende manieren.

Tot slot

Met het geven van de workshops, de gesprekken met het MT en het ondersteunen van leidinggevenden is het denken en handelen vanuit talenten nog geen volmondige feit. Het is een verandertraject dat tijd nodig heeft. Daarom is het de ambitie van Timing om talentontwikkeling ook te verweven in het HR-instrumentarium, zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken en de af te spreken doelstellingen. Ook bij het aantrekken van nieuwe collega's ligt de focus meer op de talenten die ontbreken binnen teams en richt de manager zich vanaf de eerste werkdag ook op de talenten die collega's met zich meebrengen. Daarnaast hebben talenten van medewerkers een centrale rol binnen de opleidingen, naast de vakinhoudelijke ontwikkeling.

Een aanpak die past bij de organisatie is steeds anders

Het was een intensief traject dat een lange adem vroeg. Steeds nieuwe vormen bedenken, aansluiten bij wat er is en in gesprek blijven. Eigenlijk is Timing pas net begonnen, ook al is ze al ruim een jaar met talentontwikkeling onderweg. Het is belangrijk om vooral voor een aanpak te kiezen die past bij de cultuur van de organisatie; dat medewerkers en managers en teams onderling met elkaar in gesprek gaan over talenten en dat HR zich niet laat verleiden om de gesprekken over te nemen, maar enkel blijft faciliteren. Onder andere door talentdenken terug te laten komen in HR-instrumenten, in-company trainingen en opleidingen en andere interventies. Zo krijgt talentontwikkeling stap voor stap handen en voeten: een spannend en leuk proces! ●

Literatuur

- Dewulf, L. (2009). *Ik kies voor mijn talent*. Schiedam: Scriptum.
- Peterson, C. & M.E.P. Seligman (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Spruyt, M. & M. Dekker (2014). *Aan de slag met Job craften*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.
- Van Woerkom, M., M. Dirksen, C. Meyers, M. Spruyt & N. Timmermans (2015). Talenten werken! Een onderzoek naar de effecten van een sterke punten workshop in twee organisaties. *Tijdschrift voor Positieve Psychologie*, 1, 75-78.

Mara Spruyt en **Nina Timmermans** zijn adviseur bij Kessels & Smit, the Learning Company. Zij begeleiden teams en individuen in het werken vanuit een talentgericht perspectief. Dat doen ze bij verschillende profit en non-profit

organisaties. Ze doen samen met Tilburg University onderzoek naar het effect van het werken vanuit talent en sterke punten.
www.kessels-smit.nl
E-mail:
mspruyt@kessels-smit.com
ntimmermans@kessels-smit.com



Marleen den Houter werkt bij Timing als manager Learning & Development. www.timing.nl



Monique Britstra is Manager Human Resources bij Timing. www.timing.nl