

# DE BASIS VAN TALENTONTWIKKELING

door Eefje Teeuwisse en Nina Timmermans



*We zien, horen en lezen de laatste paar jaar steeds meer over talentontwikkeling. Waar lange tijd iedere organisatie investeerde in een competentiehandboek en bijbehorend functieprofiel, zijn we overgestapt op talentmanagers en talentprofielen. Waar komt deze beweging vandaan? Wat is een talent eigenlijk? En hoe helpt het denken over talent om anders naar jezelf, je omgeving en je werkprocessen te kijken? In dit artikel verkennen we de basis van talentontwikkeling.*

## WAT IS EEN TALENT?

Het woord talent wordt op twee verschillende manieren gebruikt. Veel mensen bedoelen met een talent een individu met bijzondere kwaliteiten, op het gebied van sport, muziek, studievaardigheden of ieder ander veld van expertise. De afgelopen paar jaar is er veel gesproken over het idee dat talent steeds schaarser wordt en dat organisaties met elkaar moeten strijden om de beste, slimste, snelste medewerkers aan te trekken en te behouden, 'The war on talent'. Het idee dat talent iets unieks is en voornamelijk de overtuiging dat talent iets is dat je wel of niet hebt of bent, sterkt deze beweging in verschillende organisaties.

Wij zien echter ook een andere toepassing van het woord talent. Verschillende wetenschappers stellen

dat het niet de vraag is of iemand wel of geen talent is (individu met bijzondere kwaliteiten), maar dat juist iedereen verschillende talenten heeft. Talenten zijn in dit geval natuurlijke patronen in denken en doen. Je bent bijvoorbeeld strategisch, actiegericht, verzorgend, geïnteresseerd, gericht op harmonie of je wilt altijd het beste uit alles halen.

Buckingham en Clifton (2002) definiëren een talent als 'elk zich herhalend patroon van denken, voelen of zich gedragen dat op een productieve manier kan worden ingezet'. Luk Dewulf (2009) voegt hier aan toe dat het handelen vanuit je talent te herkennen is aan het feit dat het je geen of weinig moeite kost. Onderzoekers hebben de afgelopen jaren het werken vanuit je talent weten te relateren aan begrippen als welbevinden, flow, bevlogenheid en taakprestaties.

Een talent kan besloten liggen in:

- > Een manier van denken: bijvoorbeeld analytisch, strategisch, positief.
- > Een manier van handelen: bijvoorbeeld actiegericht, behoedzaam, saamhorigheid stimulerend.
- > Een manier van gedragen: bijvoorbeeld zelfverzekerd, precies werken, makkelijk contact maken.
- > Een manier van interactie met anderen: bijvoorbeeld bruggen bouwend, ondersteunend of sturend.
- > Een manier van beweging creëren: bijvoorbeeld enthousiasme of aanmoedigend.
- > Hetgene dat je motiveert: bijvoorbeeld beter willen worden of foutloos werk afleveren.

Aangesproken worden op je talenten geeft energie (in plaats van dat het energie kost). Een voorbeeld: voor iemand die erg verzorgend ingesteld is en graag mensen verwent is het hosten van een gezellig diner geen straf, maar juist een activiteit waar hij naar uitkijkt en waar hij van kan genieten, zonder dat hij er moe van wordt. Wanneer je handelt vanuit je talent kost het je fysiek misschien wel energie, maar mentaal laadt het je op en geeft het energie. Juist omdat het je zo natuurlijk afgaat, ervaar je wat je doet vaak zelf niet als bijzonder.

**Wil je ergens heel goed in worden, dan heb je daar bepaalde aangeboren talenten of gaven voor nodig. Een combinatie van talenten, kennis en vaardigheden kan tot één van je sterke punten leiden.**

#### **HOE MAAK JE TALENTEN ZICHTBAAR?**

Iedereen heeft dus verschillende talenten, maar daarmee zijn ze nog niet meteen zichtbaar voor anderen. Dat heeft volgens Luk Dewulf (2009) met twee zaken te maken: gedrag en context. Stel je bent ontzettend creatief in het bedenken van oplossingen

voor lastige vraagstukken. Je hoofd werkt gewoon zo dat je bij ieder probleem wel tien alternatieven kan bedenken, je ziet altijd nog een andere mogelijkheid of idee wat nog niet geprobeerd is. Als dit betekent dat je in iedere vergadering met collega's al die ideeën steeds op tafel legt, dan kunnen anderen dat wel eens als vervelend gaan ervaren. Je hebt in dit geval nog niet de juiste manier gevonden om je talent op zo'n manier te laten zien (gedrag), dat anderen het in een specifieke situatie (context) als effectief ervaren. Op het moment dat anderen een talent (h) erkennen en als positief en effectief ervaren spreken we van talent in actie.

#### **TALENT IN ACTIE = TALENT + GEDRAG + CONTEXT**

Wil je je talenten op zo'n manier inzetten dat het effectief is en dat anderen deze eigenschappen ook als positief ervaren, dan is het de moeite waard om te verkennen in welke situaties je echt in je element bent. Situaties waarin het gewoon lekker loopt, de tijd voorbij vliegt en je eigenlijk zonder al te veel moeite iets bijzonders neerzet (misschien voor jou niet bijzonder, maar zo ervaren anderen dat wel), vertellen veel over jouw talent in actie. Hier komen we straks op terug.

#### **ZIJN TALENTEN AANGEBOREN OF AANGELEERD?**

Iedereen heeft volgens de bovenstaande definitie meerdere talenten. Deze talenten zijn al vroeg zichtbaar. Denk bijvoorbeeld eens terug aan je kinderjaren. Aan hoe je toen graag je tijd doorbracht of hoe je je onderscheidde qua persoonlijkheid van je broertjes of zusjes. Dat zegt veel over waar nu nog steeds je talenten liggen. Omdat onze talenten zo natuurlijk bij ons passen en geen energie kosten, zijn ze voor onszelf niet meer zo bijzonder. Je hebt vaak input van anderen nodig om te realiseren waar jouw talenten liggen en ze te herkennen. Wil je ergens heel goed in worden, dan heb je daar bepaalde aangeboren talenten of gaven voor nodig. Een combinatie van talenten, kennis en vaardigheden kan tot één van je sterke punten leiden. Je talenten zijn aangeboren, maar je kennis en vaardigheden heb je verworven door middel van ervaring (Tjepkema en Verheijen, 2009).

#### **EN HOE ZIT HET MET DE DINGEN WAAR JE NIET ZO GOED IN BENT?**

Naast talenten spelen ook hefboomvaardigheden een belangrijke rol (Dewulf, 2009). Hefbomen zijn gedragingen die je jezelf aan kan leren om je talent

nog productiever te maken in een bepaalde context. Of in andere woorden, om niet in de valkuil te stappen die aan je talent verbonden zit. Het gaat hierbij om vaardigheden die mensen inzetten in situaties waarin te veel van het talent niet meer productief is. Bijvoorbeeld iemand (zoals in het voorbeeld boven) die zo creatief is en zo veel ideeën heeft, dat hij in een overlegsituatie ernaar neigt om heel snel met ideeën te komen, ook al is dat te vroeg of sluit dit niet aan bij wat de situatie nodig heeft. Een hefboomvaardigheid is dan luisteren, samenvatten tot het je duidelijk is waar de situatie het meest mee geholpen is, alvorens met nieuwe ideeën te komen. Of het talent verantwoordelijkheidsbesef. Voor de omgeving is het vaak heel fijn om iemand met dit

talent in de buurt te hebben. Je kan er met gemak iets aan overlaten, je weet toch wel dat het opgepakt wordt en niet blijft liggen. Voor de persoon zelf kan het alleen soms ook heel zwaar zijn. Als je bijvoorbeeld teveel verantwoordelijkheid neemt en nooit ergens nee tegen durft te zeggen. Een hefboomvaardigheid is dan om altijd eerst even wat bedenktijd te vragen voordat je ergens ja op zegt.

Het lijkt vaak gemakkelijk om te werken vanuit talent. Gewoon alleen nog maar doen waar je talent voor hebt. Dit betekent echter niet dat je niks moet met waar je niet goed in bent. Weten wat je talenten zijn, betekent ook verantwoordelijkheid nemen voor die zaken waar je geen talent voor hebt.

## TALENTEN ONTDEKKEN

Zoals eerder beschreven zijn talenten zo'n natuurlijk onderdeel van wie je bent, dat het voor veel mensen helemaal niet makkelijk is om hun talenten te beschrijven. We kunnen vaak vrij makkelijk benoemen wat onze negatieve eigenschappen zijn en voor een deel ook wel iets zeggen over waar we goed in zijn, maar welke talenten daaraan ten grondslag liggen, vraagt vaak nog wat meer onderzoek. Er zijn verschillende manieren om meer zicht te krijgen op je eigen talenten of die van anderen:

### Onderzoek concrete situaties

Ten eerste kan je kijken op welke momenten van de afgelopen tijd je echt in je element was. Wat deed je toen? Wat ging er goed? Wat was het effect daarvan? Welke eigenschappen van jezelf heb je ingezet om de situatie tot een succes te maken? Hoe concreter het voorbeeld van de situatie, hoe makkelijk het is om inzicht te krijgen in de onderliggende talenten.

### Bevraag mensen in je omgeving

Een andere optie is om een aantal mensen in je omgeving te vragen iets te zeggen over je talenten. Vragen als: Waar vind je me goed in?, Wanneer zie je me in mijn element?, Met wat voor vragen of problemen kan jij bij mij terecht? en Wat zou je een toekomstige werkgever in positieve zin over mij vertellen?, kunnen een goede start zijn. Ook hierbij is het weer de uitdaging om op zoek te gaan naar de onderliggende talenten. Dus als mensen aangeven dat ze goed met jou kunnen praten, dan is het de vraag welke eigenschappen daaronder liggen: kom je makkelijk uit je woorden dan ben je misschien een woordkunstenaar, voel je de ander goed aan dan ben je emphatisch, of ben je altijd erg geïnteresseerd of zie je het beste in de ander dan heb je een talent voor individualisatie. Maak het specifiek!

### Vul een talententest in

Een derde optie is om een zelftest in te vullen. Er zijn verschillende goede testen te vinden die je kunnen helpen om meer zicht te krijgen op je kwaliteiten en talenten. Een voorbeeld hiervan is 'De sterke puntentest' van Marcus Buckingham en Donald O. Clifton. Als je het boek 'Ontdek je sterke punten' bestelt (bijvoorbeeld via bol.com), vind je in het boek een code waarmee je een online test in kan vullen. Je kunt ook online alleen een code kopen, dat is iets goedkoper, en dan meteen de test in vullen. Een alternatief is de talentenwijzer (zie [www.talentenwijzer.nl](http://www.talentenwijzer.nl)). De uitslag van zo'n test is een mooi startpunt van het onderzoek naar je talenten. Probeer nadien voor jezelf te zoeken naar momenten waarin je die talenten in actie ziet. Zo maak je voor jezelf concreet hoe dat talent voor jou precies werkt, want het is bij iedereen weer net iets anders. Ook de combinatie van jouw talenten zal elk talent apart weer anders gaan kleuren.

Het is de uitdaging om wel verantwoordelijkheid te nemen voor het effect of resultaat van het feit dat je ergens niet goed in bent, zonder de ambitie om het onderliggende talent te willen ontwikkelen. Dit kan door bijvoorbeeld een hulpconstructie te zoeken of taken zodanig te verdelen, dat ieder doet waar hij of zij goed in is (Buckingham & Clifton, 2002). Het interessante is dat je pas echt verantwoordelijkheid kan nemen voor het effect, als je eerst accepteert dat je ergens niet goed in bent. Dit vinden mensen vaak niet makkelijk.

#### **WANNEER BEN JE IN JE ELEMENT?**

Er zit een verschil tussen ergens van nature goed in zijn en ook echt plezier aan een activiteit beleven. Mensen die in hun element zijn in wat ze doen, beleven er meer plezier aan en presteren ook beter dan anderen. Ken Robinson (2009) beschrijft in zijn boek 'Het Element' dat vier factoren samen bepalen of iemand in een situatie echt in zijn of haar element is. Deze vier factoren zijn talent, passie, houding en gelegenheid:

- Talent gaat over je natuurlijke aanleg. Dit kan ik.
- Passie is datgene wat voor jou belangrijk is. Dit wil ik.
- Houding is het gedrag dat je laat zien om het beste uit je talent te halen. Dit doe ik.
- Gelegenheid gaat over de mate waarin je omgeving je kansen biedt om te werken vanuit talent en passie. Haalt de context het beste in je naar boven?

Op het moment dat iemand in zijn of haar element is, is dat voor de omgeving erg duidelijk. Het zijn die momenten waarop je het beste van jezelf laat zien. Dat kan tijdens een presentatie voor een grote groep zijn, bij het sussen van een conflict tussen twee collega's, of als je een moeilijk vraagstuk probeert te analyseren. Het gaat lekker. De tijd vliegt voorbij. Je bent zeer effectief.

#### **WAT MAAKT HET DE MOEITE WAARD OM TE INVESTEREN IN TALENT?**

We komen er steeds meer achter dat bijzondere prestaties, die in deze tijd hard nodig zijn, enkel bereikt worden als je aangesproken wordt op die dingen waar je goed in bent (talent in actie) en waar je plezier aan beleeft (passie). Onderzoek heeft bijvoorbeeld laten zien dat de mate waarin mensen kunnen werken vanuit hun kwaliteiten één

van de beste voorspellers van betrokkenheid is. Betrokkenheid van medewerkers is weer één van de beste voorspellers van organisatieperformance.

Uit onderzoek blijkt ook dat het werken vanuit je talent (in actie), het kunnen doen waar je goed in bent, een positief effect heeft op elementen zoals interesse, motivatie en voldoening. Deze positieve emoties worden gezien als voorspellers van onder andere creativiteit en innovatie.

We weten inmiddels ook dat het aanspreken van talent alleen, niet voldoende is om mensen te helpen duurzaam bijzondere prestaties te leveren. Of je het nu passie, ambitie of drive noemt, de motivatie om je ergens voor in te zetten en ergens echt goed in te willen zijn is net zo belangrijk. Pas op het moment dat mensen iets doen wat ze van betekenis achten, is de intrinsieke motivatie hoog.

**Talent is niet te managen, maar gelukkig wel te stimuleren. Gras groeit niet harder door er aan te trekken. Geef mensen de ruimte om te ontdekken wanneer ze op hun best zijn en ondersteun ze bij dit proces.**

Het is opvallend om te zien hoe vaak mensen toch nog niet, of onvoldoende, in staat zijn om te kunnen benoemen waar hun talenten liggen binnen de werkcontext. Leidinggevend (en collega's) kunnen medewerkers hier goed bij ondersteunen. Veel leidinggevend vinden het echter niet makkelijk om de talenten van hun medewerkers te benoemen. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met het feit dat je mensen weinig in het dagelijks werk ziet functioneren (je geeft leiding op afstand). Of dat je medewerkers hebt die niet op de juiste plek zitten, waardoor je vooral de negatieve eigenschappen ziet, in plaats van de positieve. Het ontdekken en benoemen van talent is iets wat tijd en aandacht voor elkaar vraagt. Enkel gericht zijn op het eindresultaat is niet voldoende, het proces is net zo belangrijk.

## JOB CRAFTEN

### STAP 1

Schrijf voor jezelf de belangrijkste werkzaamheden waar je je binnen je baan mee bezig houdt op. Neem voor iedere activiteit een andere post-it. Het mogen taken zijn waar je veel tijd aan besteedt en die regelmatig terugkeren maar ook activiteiten die jij wel de moeite waard vindt, maar waar je meestal niet aan toekomt.

### STAP 2

Teken vervolgens een grafiek op een A-3 vel met op de ene as de mate waarin activiteiten belangrijk zijn voor je huidige baan en op de andere as de mate waarin je je talent erin kwijt kunt. Je kunt vier grote vierkanten onderscheiden:

- > **linksonder:** die werkzaamheden die voor jouw rol en/of toegevoegde waarde binnen de organisatie niet echt belangrijk zijn en waar je ook weinig talent voor hebt.
- > **linksboven:** die werkzaamheden die voor jouw rol en/of toegevoegde waarde binnen de organisatie juist echt belangrijk zijn, maar waar je weinig talent en/of passie voor hebt.
- > **rechtsonder:** die werkzaamheden die voor jouw rol en/of toegevoegde waarde binnen de organisatie niet echt belangrijk zijn (of gevonden worden), maar waar je wel veel talent en/of passie voor hebt.
- > **rechtsboven:** die werkzaamheden die voor jouw rol en/of toegevoegde waarde binnen de organisatie juist echt belangrijk zijn en waar je ook veel talent en/of passie voor hebt.

Met alle werkzaamheden in het laatste vierkant (rechtsboven) zit het helemaal goed. Het is goed om dat vierkant expliciet te maken en daar bewust in te blijven investeren: dit zal je veel energie opleveren!

Om je baan meer op maat te maken zijn het vierkant linksboven (past bij baan/geen talent) en rechtsonder (past niet bij baan/wel talent) het interessantst:

- > **Linksboven – Op zoek naar een andere aanpak.** Ga op zoek naar creatieve manieren om oplossingen te zoeken voor de dingen waar je geen talent voor hebt en die wel moeten gebeuren op je werk. Wat daarbij helpt is om helder te krijgen wat er nu precies van je verwacht wordt: wat moet het resultaat zijn? Als je dit scherp hebt, geeft dat ruimte om te onderzoeken hoe je dat resultaat kunt halen. Als je loskomt van overtuigingen of verwachtingen over hoe iets moet gebeuren, creëer je ruimte om je talenten in te zetten. Hoe kan jij het resultaat behalen met de talenten die jij hebt? Uiteraard kun je ook op zoek gaan naar trucjes of hulpconstructies door bijvoorbeeld anderen te betrekken.
- > **Rechtsonder – Maak tijd en ruimte.** Er zijn ongetwijfeld talenten die jij op dit moment niet inzet binnen je baan, die heb je in het vierkant rechtsonder geschreven. Kun je leuke manieren bedenken om dat toch te gaan doen? We willen je niet aanzetten om radicaal voor een andere functie of baan te gaan. Maar als je erin slaagt om elke week een half uurtje extra vanuit jouw kracht te werken, zal je merken dat dat al een heel fijn verschil is. Misschien kan jij wel de ideale hulp zijn voor de dingen die iemand anders linksboven heeft geschreven? Dat is win-win!

Meer achtergrond en inspiratie vind je op onze website: [www.takeastep.nl/favorieten](http://www.takeastep.nl/favorieten)

## TALENTEN ONTWIKKELEN

Wat we inmiddels weten is dat het enkel ontdekken en benoemen van talenten niet voldoende is. Het voelt even lekker, maar als je niet uitgedaagd wordt om je verder te ontwikkelen vanuit je talent dan is deze ervaring in eigenwaarde van korte duur. We zien pas een duurzaam effect op werkplezier en werkprestaties, als je uitgedaagd wordt om je talenten verder te ontwikkelen en slimmer in te

zetten in het werk (of studie). We spreken trouwens heel bewust over talent-ontwikkelen, in plaats van talent-managen, zoals je ook vaak hoort. Talent is niet te managen, maar gelukkig wel te stimuleren. Gras groeit niet harder door er aan te trekken. Geef mensen de ruimte om te ontdekken wanneer ze op hun best zijn en ondersteun ze bij dit proces. Veiligheid, transparantie, nieuwsgierigheid, oprechte interesse en aandacht zijn hierbij essentiële elementen.

## HOE ZORG IK ERVOOR DAT IK MEER WERK VANUIT TALENT EN PASSIE?

Het slimmer inzetten van talenten tijdens het werk of ervoor zorgen dat je uitgedaagd wordt op je talenten, vraagt niet alleen iets van organisaties en leidinggevenden. Juist ook bij de medewerkers zelf ligt ruimte. Jobcraften gaat uit van het principe dat medewerkers zelf (bewust of onbewust) aanpassingen doen aan de taakinhoud en uitvoering. Op die manier zorgen zij ervoor dat het werk beter aansluit op hun talenten, passies en vermogens. Er zijn vier vormen te onderscheiden waarop iemand kan jobcraften:

- > **Cognitief:** Je daagt jezelf uit om anders naar een taak of situatie te kijken. De slogan van een Rotterdams schoonmaakbedrijf is; "Wij maken de buurt schoon" (in plaats van wij ruimen de rotzooi van anderen op). Dat doet iets met het gevoel van eigenwaarde onder medewerkers.
- > **Taak:** Je zoekt ruimte om de taak zelf anders aan te pakken. Je kan er vaak van alles aan doen om activiteiten anders aan te pakken en ze voor jezelf (en anderen) leuker te maken. Maar je kan er soms ook voor kiezen om iets helemaal niet meer te doen. Steeds meer mensen beantwoorden bijvoorbeeld hun mail maar één keer per dag om tijd over te houden voor die dingen die ze echt belangrijk vinden.
- > **RELATIE:** Je investeert bewust op de interactie met je omgeving. Trek bijvoorbeeld samen met een maatje op die een ander talent heeft. Of spreek een aantal dingen uit zodat de spanning op de samenwerking verdwijnt.
- > **Context:** Je verandert de fysieke context. Begin eerder of later (als je niet zo'n ochtendmens bent). Doe een vervelend klusje op een plek waar je wel blij van wordt. Neem bijvoorbeeld de administratie mee naar een lunchroom.

## WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN TALENTEN EN COMPETENTIES?

De Vlaamse overheid maakte een talentenwerkboek (2011) en maakte hierin onderscheid tussen talent en competentie;

- > Talent is aangeboren, duurzaam, verbonden met je hart, passie, noodzakelijk om het verschil te maken, ruimer dan organisatie en werk: ook in familie, context, vrije tijd.

- > Competentie is aangeleerd, verbonden met wat hoort, noodzakelijk om prestaties te behalen, minder duurzaam, gekoppeld aan organisatie en werk.

Zoals we al aangeven bestaat een talent in actie uit: talent, gedrag en context. Een competentie bestaat uit: gedrag en een context. Als je dus wilt nagaan of je spreekt over een competentie of echt verbinding maakt met onderliggende talenten, kun je de ander bevragen op de eigenschappen van talent. In de kern komt het hierop neer: is het ook iets waar je energie en voldoening van krijgt? Een talent is namelijk een competentie die we met zoveel passie en plezier in de praktijk brengen dat we er voldoening uit halen.

## Hoe meer basiscompetenties samenvallen met jouw talenten, des te groter is de kans dat je echt in je element bent op je werk. Plezier en prestaties komen dan samen.

Regelmatig horen we van mensen de volgende kritiek: "Talent, allemaal goed en wel, maar onze medewerkers moeten nu eenmaal bepaalde dingen goed kunnen". Of, "We hebben nu net ons competentiewoordenboek uitgewerkt, we gaan nu niet weer wat nieuws implementeren". Het mooie van de invulling die we aan talent geven is dat het niet impliceert dat je bepaalde dingen niet meer moet doen of kunnen en dat het geen nieuwe systemen vereist.

Elke baan heeft bepaalde basiscompetenties: datgene wat echt noodzakelijk is om je werk naar behoren te kunnen uitvoeren. Het maakt dan even niet uit of je daar talent voor hebt of niet: als je dat werk doet of wilt doen, dan heb je die dingen te kunnen en erbij te nemen. Daarnaast is er in elke baan ruimte voor je eigen accenten, je eigen invulling van wat er van je verwacht wordt: daar kan jij je talenten inzetten.

Hoe meer basiscompetenties samenvallen met jouw talenten, des te groter is de kans dat je echt in je element bent op je werk. Plezier en prestaties komen

dan samen. Het is echter een illusie dat je in een baan alleen maar momenten van flow hebt. Dat is misschien maar goed ook: als je in flow bent, voel je niet of je nu moe bent, honger of pijn hebt.

Je kan dus gerust je competentiewoordenboek behouden. Ga voor elke functie na welke de vereiste basiscompetenties zijn en laat zoveel mogelijk ruimte om het takenpakket naar eigen kracht en talent in te vullen. Het waarderend perspectief is een manier van kijken naar ontwikkeling die uitgaat van dat wat aanwezig is in het systeem.

#### **BRONVERMELDING**

- Dweck, C.S. (2006). Mindset. New York: Random House.
- Agentschap voor Overheidspersoneel, team 'Ontwikkeling en inzetbaarheid'. [Full text] (2011). Werken vanuit je talent.
- Talentenwerkboek. Gevonden op 4 november 2013 op <http://www.bestuurszaken.be/sites/bz.vlaanderen.be/files/documenten/personeel/Talentwerkboek.pdf>
- Buckingham, M. & Clifton, D.O. (2002). Ontdek je sterke punten. Houten: Het Spectrum.
- Dewulf, L. (2009). Ik kies voor mijn talent. Schiedam: Scriptem uitgeverij.
- Robinson, K. & Aronica, L. (2009). Het element. Houten: Het Spectrum.
- Tjepkema, S. & Verheijen, L. (2009). Van kiem tot kracht. Dordrecht: Springer uitgeverij.



#### **TAKE A STEP VERSTERKT WAT WERKT!**

Take a Step is een netwerk van enthousiaste en ondernemende onderzoekers, coaches en adviseurs. Take a Step helpt inzichten uit de positieve psychologie en gedachten over talentontwikkeling praktisch toepasbaar te maken voor de praktijk.

[Kijk voor meer inspiratie op www.takeastep.nl](http://www.takeastep.nl)

