

DE STERKEKANTENBENADERING

De Sterke-kanten-benadering: Persoonlijke Kwaliteiten als Hefboom voor Verandering

Djoerd Hiemstra,
Rijksuniversiteit Groningen
en
Ernst Bohlmeijer,
Universiteit Twente

Correspondentie met betrekking tot dit hoofdstuk kan worden gericht aan: Djoerd Hiemstra, Rijksuniversiteit Groningen, Afdeling Sociale & Organisationspsychologie, Grote Kruisstraat 2/I, 9712 TS Groningen, Nederland. Telefoonnummer: +31 58 251 15 28. Emailadres: d.hiemstra@rug.nl.

7. De Sterke-kanten-benadering: Persoonlijke Kwaliteiten als Hefboom voor Verandering

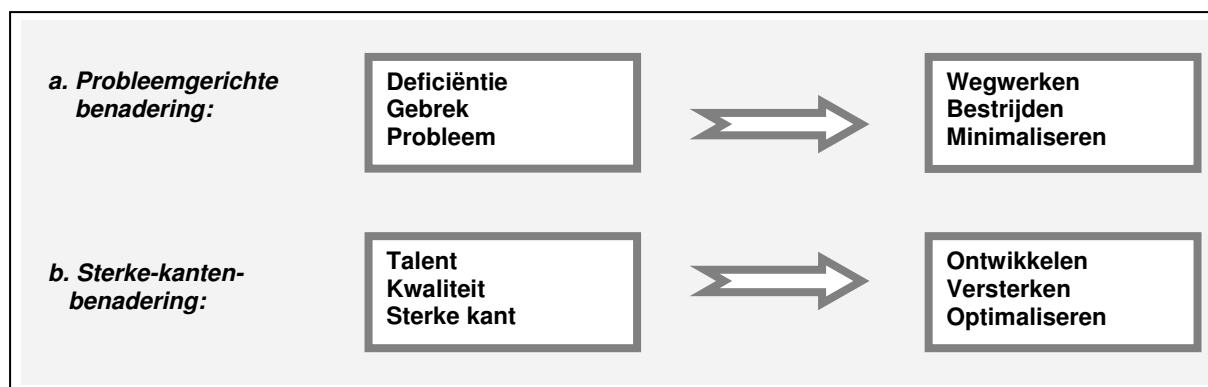
“Het doel van de positieve psychologie is om een verandering te bewerkstelligen in het aandachtsgebied van de psychologie: van een psychologie die eenzijdig gericht is op het herstellen van tekortkomingen, naar een psychologie die zich tevens richt op het versterken van positieve kwaliteiten.” (Martin Seligman en Mihaly Csikszentmihalyi, 2000).

Hoe kunnen we mensen helpen om hun functioneren, prestaties, gezondheid en welbevinden te verbeteren? De sterke-kanten-benadering biedt een inspirerende aanpak voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, die zowel in de zorg, in het onderwijs, als in het personeelsmanagement kan worden toegepast. De kern van deze benadering is dat niet de problemen, gebreken en tekortkomingen, maar juist de successen, persoonlijke kwaliteiten en sterke kanten van mensen het vertrekpunt vormen voor verandering. In dit hoofdstuk bespreken we de basisfilosofie, de theorie, de empirische onderbouwing en de praktische toepassing van deze positief-psychologische veranderingsmethodiek.

7.1 Basisfilosofie en theoretische onderbouwing

7.1.1 Motivatie tot verandering

Als we een verandering willen bewerkstelligen, dan ligt het voor de hand om eerst het probleem helder te definiëren en vervolgens te kijken hoe we dit probleem kunnen oplossen. Deze ‘probleemgerichte benadering’ (zie Figuur 1a) is zo vanzelfsprekend, dat we ons er vaak niet eens bewust van zijn dat we haar toepassen. Het is de aanpak van de psycholoog die een diagnose stelt aan de hand van de DSM-criteria, maar het is ook de benadering van de leidinggevende die een functioneringsgesprek voert aan de hand van de functie-eisen, of die van de docent die het portfolio van een student beoordeelt aan de hand van een competentieprofiel. In al deze gevallen is er sprake van een norm of standaard die definieert wat normaal, goed of voldoende is en daar waar een negatieve afwijking van deze norm wordt geconstateerd, is vervolgens sprake van een probleem dat moet worden verholpen.



Figuur 1: Probleemgerichte benadering versus Sterkekantenbenadering

In veel gevallen is deze probleemgerichte aanpak *de* aangewezen manier om verandering te bewerkstelligen. Mensen, groepen en organisaties ervaren tal van problemen en willen graag dat deze problemen worden opgelost. Maar er zijn ook situaties waarin deze benadering minder goed werkt. Een belangrijk nadeel van een probleemgerichte aanpak is namelijk, dat het vaak moeilijk is om mensen op deze manier te motiveren om zich *gedurende langere tijd* in te zetten voor verandering en ontwikkeling. Met andere woorden, de motiverende kracht van een probleemgerichte benadering is beperkt. Zodra het probleem minder pregnant aanwezig is, neemt ook het animo om er iets aan te doen weer af.

Dit is vooral een probleem in situaties waarin het eigen initiatief, de creativiteit en het doorzettingsvermogen van de betrokkenen van doorslaggevend belang is om verandering op langere termijn te bewerkstellingen; bijvoorbeeld bij het bevorderen van een gezonde levensstijl in de zorg, bij zelfgestuurd leren in het onderwijs, of bij loopbaanontwikkeling in het personeelsmanagement. In dit soort situaties kan een sterke-kanten-benadering (zie Figuur 1b) een waardevol alternatief bieden.

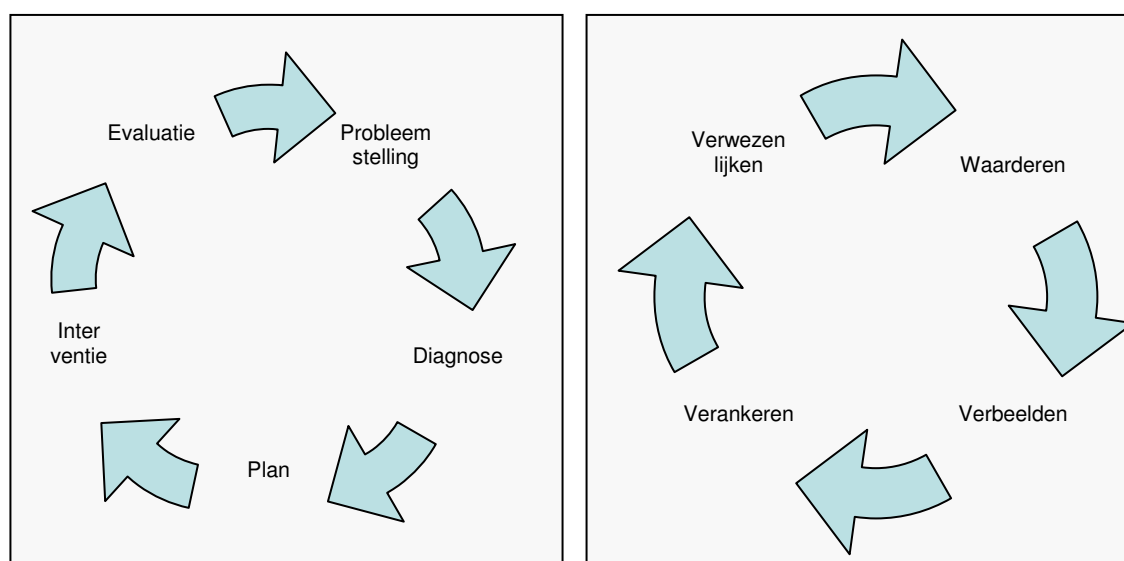
Stel je voor, je hebt een functioneringsgesprek met je leidinggevende. Je leidinggevende pakt de functie-eisen van je functie erbij en neemt de punten met je door waarop jouw functioneren nog niet helemaal aan de eisen voldoet. Aan het eind van het gesprek krijg je het vriendelijke doch dringende advies om je functioneren op deze punten te verbeteren.

Stel je nu eens voor, je leidinggevende neemt jouw successen, persoonlijke kwaliteiten en sterke kanten met je door. Aan het einde van het gesprek krijg je het vriendelijke doch dringende advies om je successen uit te bouwen, je persoonlijke kwaliteiten te benutten en je sterke kanten te ontwikkelen.

Hoe zou jij je voelen na afloop van elk gesprek, in hoeverre motiveert het je om aan je professionele ontwikkeling te werken en welk gesprek draagt het meeste bij aan jouw functioneren in je werk?

7.1.2 Verandercyclus

Het verschil tussen een probleemgerichte aanpak en een sterke-kanten-benadering kan worden geïllustreerd aan de hand van een tweetal verandercycli. In figuur 2 zijn de regulatieve cyclus van Van Strien (1986) en de appreciative-inquiry-cyclus van Cooperrider (1999) weergegeven.



Regulatieve Cyclus (Van Strien, 1986)

Appreciative Inquiry Cyclus (Cooperrider, 1999)

Figuur 2: Regulatieve Cyclus versus Appreciative Inquiry Cyclus

De regulatieve cyclus van Van Strien (1986) is een voorbeeld van een probleemgerichte veranderingsaanpak. Volgens de methodologie van Van Strien begint het praktijkdenken en -handelen van de psycholoog bij de probleemstelling. Een cliënt ervaart een probleem of stoornis en gaat hiermee naar een psycholoog. De psycholoog onderzoekt hierop het probleem en stelt een diagnose. Uitgaande van deze diagnose stelt de psycholoog vervolgens een plan van aanpak op. Meestal zal dit een bepaalde vorm van therapie of coaching zijn. Vervolgens vindt de interventie plaats die als doel heeft om het probleem te verhelpen. Tot slot wordt in de evaluatiefase onderzocht of de ingreep effectief is geweest. Als dit niet het geval is, dan kan de cyclus opnieuw worden doorlopen.

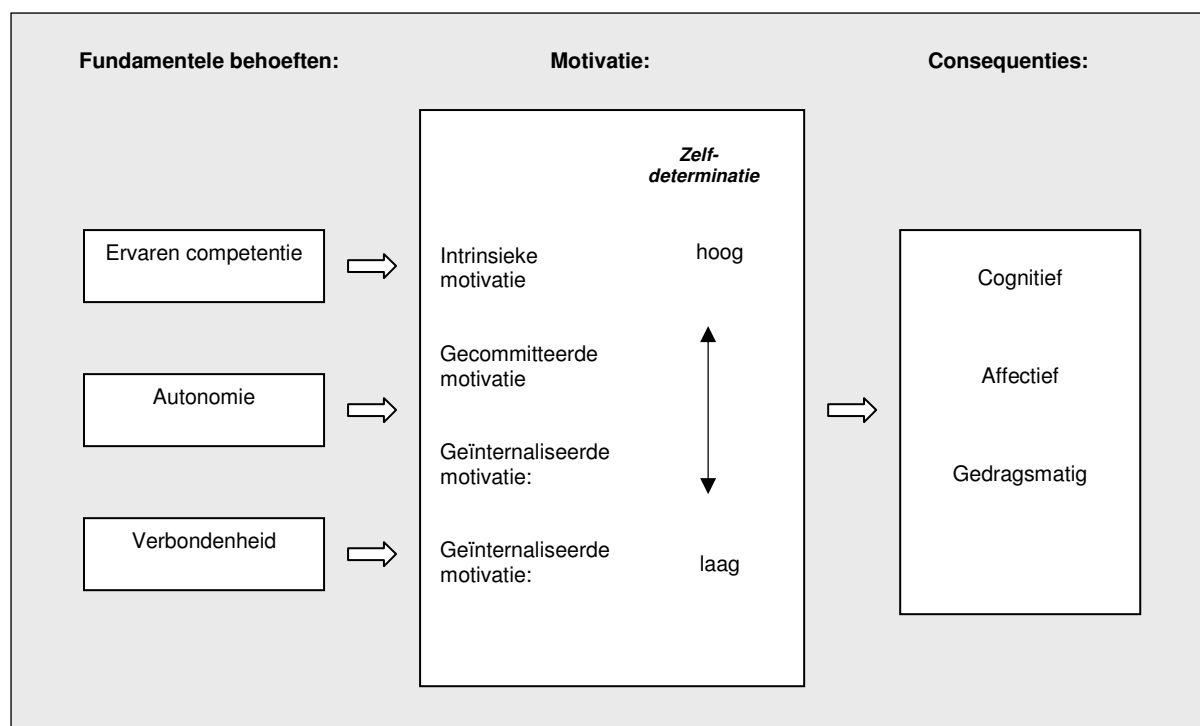
Een voorbeeld van een sterke-kanten-aanpak is de appreciative-inquiry-cyclus van Cooperrider (1999). Een verandering volgens de appreciative-inquiry-methode begint met het ‘waarderen’ van wat goed is: wat zijn belangrijke successen, kwaliteiten en sterke kanten van deze persoon? De volgende stap is ‘verbeelden’: hoe zou het zijn als we deze successen verder zouden kunnen uitbouwen, als we deze kwaliteiten effectiever zouden kunnen inzetten, als we deze sterke kanten verder zouden kunnen ontwikkelen? Stap drie is ‘verankeren’: wat willen we bereiken, wat is ons doel, waar gaan we voor? En tot slot ‘verwezenlijken’: welke concrete acties en initiatieven gaan we uitvoeren om dit doel te bereiken?

Het essentiële verschil tussen de twee cycli is met name gelegen in de eerste drie stappen. Bij de appreciative-inquiry-methode worden deelnemers eerst bewust gemaakt van hun (latente) vermogens, wordt inspiratie opgedaan om verandering te bewerkstelligen en worden doelen gesteld die gericht zijn op het versterken van positieve waarden (zie ook Hoofdstuk 4 van dit boek). Het zijn deze ingrediënten, waar de sterke-kanten-benadering, ons inziens, haar meerwaarde aan ontleent. We lichten dit hieronder toe.

7.1.3 De motiverende kracht van de sterke-kanten-benadering

De motiverende werking van de sterke-kanten-benadering kan worden verklaard aan de hand van de *zelf-determinatie-theorie* van Ryan & Deci (2000). Volgens de zelf-determinatietheorie hebben mensen een drietal fundamentele behoeften (zie Figuur 3), namelijk:

- de behoefte aan *ervaren competentie*: het gevoel hebben dat je iets kunt; dat je in staat bent uitdagingen het hoofd te bieden;
- de behoefte aan *autonomie*: zelf je koers kunnen bepalen; niet door anderen ergens toe gedwongen worden;
- de behoefte aan *verbondenheid*: relaties aan kunnen gaan, er bij horen, geaccepteerd worden door anderen.



Figuur 3: Oorzaken en gevolgen van zelf-gedetermineerde motivatie

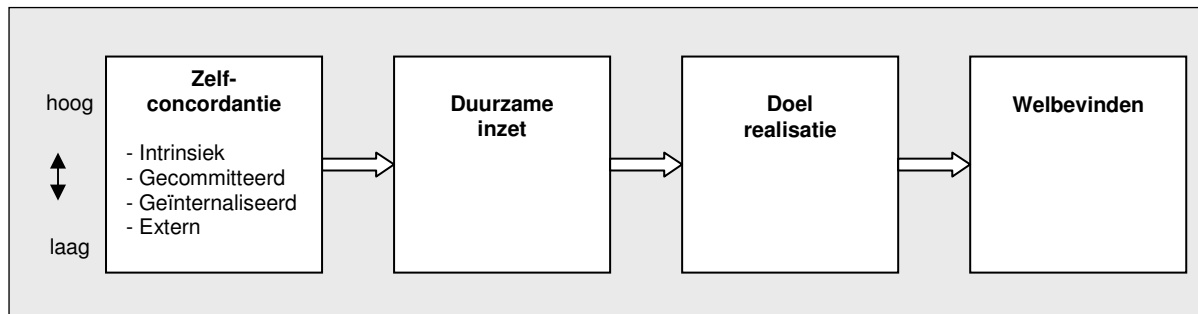
Deze fundamentele behoeften bepalen op hun beurt de *kwaliteit* van onze motivatie. Ryan en Deci (2000) maken in hun theorie onderscheid tussen verschillende basistypen van motivatie. Deze motivatietypen verschillen van elkaar in de mate waarin de motivatie *zelf-gedetermineerd* is. Dat wil zeggen, de mate waar in de motivatie uit de persoon *zelf* voortkomt. De belangrijkste motivatietypen¹ zijn:

- *Externe motivatie*: de motivatie komt voort uit externe druk; je doet iets om een beloning te krijgen of om straf te voorkomen.
- *Geïnternaliseerde motivatie*: de motivatie komt voort uit interne sancties; je voelt je verplicht om iets te doen; je voelt je schuldig als je het niet doet.
- *Gecommitteerde motivatie*: de motivatie komt voort uit identificatie met het doel; je doet iets omdat je het belangrijk vindt; het draagt bij aan iets wat jij waardevol vindt.
- *Intrinsieke motivatie*: de motivatie komt voort uit je interesse en het plezier dat je beleeft aan de activiteit zelf; je haalt voldoening uit de werkzaamheden die bijdragen aan het realiseren van het doel.

¹ In de oorspronkelijke versie van de zelf-determinatie-theorie worden zes basistypen onderscheiden; in navolging van Vallerand (1997) en Sheldon en Elliot (1999) beperken we ons hier tot de vier belangrijkste.

Als er aan onze fundamentele behoeften wordt voldaan, zo stellen Ryan & Deci (2000), dan zal onze motivatie van een hogere kwaliteit zijn. We zijn dan relatief sterk *gecommitteerd* en *intrinsiek* gemotiveerd. We doen dingen omdat we ze belangrijk vinden en omdat we er voldoening uit halen. De motivatie komt voort uit onszelf.

Wanneer we doelen nastreven die zelf-gedetermineerd zijn, heeft dit een positief effect op ons functioneren. Dit inzicht is door Sheldon en Elliot (1999) verder uitgewerkt in het *zelf-concordantie-model*. Volgens het zelf-concordantie-model leidt het nastreven van zelf-gedetermineerde doelen tot een *reeks* van positieve effecten (zie Figuur 4). Om te beginnen heeft het een positief effect op onze inzet en ons doorzettingsvermogen; we doen harder ons best en steken er meer energie in. Hierdoor is de kans groter dat we onze doelen realiseren; we hebben vaker succes. Bovendien leidt het realiseren van zelf-gedetermineerde doelen tot meer voldoening dan het realiseren van niet-zelf-gedetermineerde doelen; het draagt sterker bij aan ons welbevinden. Het mes van zelf-gedetermineerde motivatie snijdt dus aan twee kanten; het leidt tot meer inzet en succes, en als we ons doel bereiken, dan levert het ons meer op.



Figuur 4: Het zelf-concordantiemodel (Sheldon & Elliot, 1999)

De motiverende kracht van de sterke-kanten-benadering kan dus worden verklaard uit het feit dat deze benadering tegemoet komt aan een aantal fundamentele menselijke behoeften, vooral onze behoefte aan *ervaren competentie* en *autonomie*. Dit heeft een positief effect op onze *intrinsieke* en *gecommitteerde* motivatie. Dit heeft vervolgens een positief effect op onze inzet, ons doorzettingsvermogen, onze kans op succes en ons welbevinden.

7.2 Onderzoek naar de sterke-kanten-benadering

De zelf-determinatie-theorie en het zelf-concordantie-model zijn gebaseerd op gedegen empirisch onderzoek (voor overzichtartikelen, zie Vallerand, 1997 en Guay, 2003). Het onderzoek

dat ten grondslag ligt aan deze theorieën richt zich echter op zelf-gedetermineerde motivatie in het algemeen en niet specifiek op de effectiviteit van de sterke-kanten-benadering. De vraag is dan ook of de effecten die we op basis van deze theorie mogen verwachten, ook daadwerkelijk optreden wanneer we de sterke-kanten-benadering toepassen.

Er is nog niet zo veel onderzoek gedaan dat zich specifiek richt op de effectiviteit van de sterke-kanten-benadering maar het onderzoek dat tot nu is gepubliceerd maakt aannemelijk dat dit inderdaad het geval is. Zo hebben de voortrekkers van de sterke-kanten-benadering, Alex Linley en zijn collega's, een aantal cross-sectionele studies verricht waarin deelnemers werd gevraagd in hoeverre ze gebruik maakten van hun sterke kanten. Uit dit onderzoek komt naar voren dat mensen die meer gebruik maken van hun sterke kanten, hoger scoren op zelfvertrouwen (Wood, Linley, Maltby, Kashdan & Hurling, 2011), ervaren competentie (Proctor, Maltby, and Linley, 2011), het realiseren van doelen (Linley, Nielsen, Gillett, & Biswas-Diener, 2010) en welbevinden (Linley, Nielsen, Gillett, & Biswas-Diener, 2010).

Ook een aantal experimentele studies wijzen in deze richting. Zo hebben Seligman, Steen, Park en Peterson (2005) een grootschalig gerandomiseerd onderzoek verricht naar de effecten van de oefening 'using your signature strength in a new way'. Bij deze (online)oefening kregen de deelnemers eerst feedback op hun sterke kanten en kregen ze vervolgens de opdracht om één van deze sterke kanten op een nieuwe manier te gebruiken. Zowel direct na de oefening als bij een nameting zes maanden later bleken de deelnemers die de oefening hadden gedaan, hoger te scoren op welbevinden en lager te scoren op symptomen van depressie dan de deelnemers in de controlegroep die de oefening niet hadden gedaan.

Recentelijk is dit onderzoek gerepliceerd door Mongrain en Anselmo-Matthews (2012). In dit experiment werd het effect van het actief gebruiken van een sterke kant vergeleken met dat van het beschrijven van jeugdherinneringen. De sterke-kanten-interventie bleek een significant sterker effect te hebben op het welbevinden van de deelnemers. Dit effect was ook na 6 maanden nog aanwezig. Ten aanzien van depressieve klachten werd echter geen effect gevonden.

Verder is binnen het onderwijs door Louis (2008) onderzoek gedaan naar de effectiviteit van een sterke-kanten-cursus. In dit onderzoek werden studenten ad random toegewezen aan een experimentele of een controleconditie. In de experimentele conditie volgden de studenten een

cursus van meerdere lessen waarin ze leerden hun sterke kanten te gebruiken en te ontwikkelen. De studenten in de controleconditie volgden een traditionele cursus waarin geen aandacht aan sterke kanten werd besteed. Studenten die de sterke-kanten-cursus hadden gevolgd bleken na afloop hoger te scoren op *ervaren controle*, dus het gevoel dat ze zelf invloed hadden op hun schoolprestaties. In een vergelijkbaar onderzoek van Austin (2005) scoorden studenten die een sterke-kanten-cursus hadden gevolgd, na afloop hoger op *zelfvertrouwen* en *intrinsieke motivatie*.

Ook in het Nederlandse onderwijs is onderzoek gedaan naar de effectiviteit van sterke-kanten-interventies. In een tweetal experimenteel opgezette studies vergeleken Hiemstra en Van Yperen (2012) de motivatie van studenten die zich richtten op het ontwikkelen van hun sterke kanten met die van studenten die zich richtten op het verbeteren van hun zwakke kanten. In dit onderzoek vulden alle deelnemers eerst een sterke-kanten-test in. Vervolgens werden de deelnemers ad random toegewezen aan een experimentele conditie. In de ene conditie kregen de deelnemers de opdracht om in hun studie, werk of vrije tijd een activiteit te ondernemen om aan één van hun sterke kanten te werken. In de andere groep kregen de deelnemers de opdracht om aan één van hun zwakke kanten te werken. Uit de resultaten bleek dat studenten die zich richtten op het ontwikkelen van hun sterke kanten hoger scoorden op *ervaren competentie*, *intrinsieke motivatie* en *bereidheid om zich in te zetten* voor hun leerdoelen.

In de context van het personeelsmanagement, tot slot, is door Rechter (2010) onderzoek gedaan naar de effectiviteit van het zogenaamde ‘feed-forward-gesprek’. Een feed-forward-gesprek is een functioneringsgesprek waarin een medewerker, samen met zijn leidinggevende, succesvol uitgevoerde taken, werkzaamheden en projecten analyseert en vervolgens op basis daarvan doelstellingen voor de komende periode formuleert. Ook in dit onderzoek werden positieve resultaten gevonden. De deelnemers aan het feed-forward-gesprek scoorden na afloop hoger op *zelfvertrouwen* en waren bereid om zich harder *in te zetten* dan de deelnemers aan een traditioneel functioneringsgesprek.

De effectiviteit van de sterke-kanten-benadering kan dus worden verklaard aan de hand van de zelf-determinatie-theorie en deze verklaring kan worden onderbouwd met de uitkomsten van empirisch onderzoek. Het is echter belangrijk om te benadrukken dat het onderzoek naar de sterke-kanten-benadering nog in de kinderschoenen staat. Er is op dit moment nog geen onderzoek beschikbaar dat inzicht geeft in de effecten op lange termijn. Ook zijn er (in de

onderzoeksliteratuur) nog geen studies gepubliceerd die positieve effecten op studierende-menten of prestaties in het werk laten zien. Toekomstig onderzoek zal hier meer licht op moeten werpen.

7.3 De sterke-kanten-benadering in de praktijk

Hierboven hebben we de basisfilosofie en de theoretische en empirische onderbouwing van de sterke-kanten-benadering besproken. Maar hoe pas je deze benadering nu toe in de praktijk? Hieronder bespreken we eerst een aantal instrumenten die in de praktijk van de zorg, het onderwijs en het personeelsmanagement kunnen worden gebruikt om iemands sterke kanten te *identificeren*. Vervolgens bespreken we een praktische methode die in het onderwijs kan worden gebruikt om studenten te helpen hun sterke kanten te *gebruiken* en te *ontwikkelen*.

7.3.1 Het identificeren van sterke kanten

Op het gebied van psychische stoornissen wordt de Diagnostic and Statistical Manual (DSM; American Psychiatric Association, 2000) algemeen erkend als het standaard classificatiesysteem. Op dit moment bestaat er nog geen algemeen geaccepteerd classificatiesysteem van sterke kanten. Er zijn echter wel verschillende assessment-methoden beschikbaar die cliënten, studenten en medewerkers kunnen helpen hun sterke kanten te identificeren. Hieronder bespreken we vier van deze methoden: VIA Signature Strengths, StrengthsFinder, Realise2 en Talentenwijzer.

VIA Signature Strengths. De VIA-systematiek (Values in Action) is ontwikkeld door twee van de grondleggers van de positieve psychologie, Chris Peterson en Martin Seligman (2004). Hun doel was om een universeel classificatiesysteem van menselijke deugden te ontwikkelen. Hiervoor zijn de makers te rade gegaan bij filosofische, religieuze, wetenschappelijke en populaire bronnen uit verschillende culturen en perioden in de geschiedenis. Sterke kanten worden binnen de VIA-systematiek gedefinieerd als “een manier van denken, voelen, handelen die leidt tot excellentie en optimaal functioneren” (Park, Peterson, & Seligman, 2004). Het VIA-classificatiesysteem worden 24 sterke kanten (strengths) onderscheiden. Deze sterke kanten zijn ingedeeld in zes hoofdcategorieën, die deugden (virtues) worden genoemd. Het volledige overzicht van deugden en sterke kanten is weergegeven in Figuur 5. Om te bepalen welke sterke kanten het meest op iemand van toepassing zijn, hebben de makers een online assessment-instrument ontwikkeld, de VIA Inventory of Strengths. De uitkomst van het assessment toont een persoonlijke rangorde van sterke kanten; van ‘meest van toepassing’ naar

‘minst van toepassing’. De VIA Inventory of Strengths is beschikbaar in verschillende talen en kan online worden ingevuld via de website www.viacharacter.org of www.positivepsychology.org. Een Nederlandstalige versie is op moment van schrijven nog niet beschikbaar.

StrengthsFinder. De StrengthsFinder-systematiek (The Gallup Organisation, 1999) is het resultaat van de zoektocht van Donald Clifton en Marcus Buckingham naar bronnen van succesvol en excellent functioneren in onderwijs- en werksituaties. De StrengthsFinder-systematiek maakt onderscheid tussen *talenten* enerzijds en *sterke kanten* anderzijds. Een talent wordt door Clifton en Buckingham (2000) gedefinieerd als “een natuurlijk terugkerend gedragspatroon dat op productieve wijze kan worden aangewend”. Een sterke kant wordt omschreven als “het vermogen om consistent op excellent niveau te presteren op een taak”. Talenten worden door Clifton en Buckingham (2000) gezien als “ruwe grondstoffen”. Door te leren en te oefenen kunnen deze *talenten* zich ontwikkelen tot *sterke kanten*. Binnen de StrengthsFinder-systematiek worden 34 verschillende talenten onderscheiden. Het volledige overzicht is eveneens weergegeven in figuur 5. Ook de StrengthsFinder-talenten kunnen worden vastgesteld met behulp van een online-assessment. De StrengthsFinder 2.0 kan worden ingevuld via de website www.strengthsfinder.com. Er is een Nederlandstalige vertaling beschikbaar.

Realise 2. Realise2 (Centre for Applied Positive Psychology, 2010) is de door Alex Linley ontwikkelde sterke-kanten-systematiek. Linley onderscheidt maar liefst 60 verschillende sterke kanten (Linley, Willars, Biswas-Diener, 2010). De indeling van Linley is vergelijkbaar met die van de VIA en de StrengthsFinder maar is fijnmaziger. Volgens Linley moet er aan twee criteria worden voldaan, willen we iets een *sterke kant* noemen: competentie en energie. Een sterke kant is dus iets waar je goed in bent én waar je energie van krijgt. Net als Clifton en Buckingham (2000) maakt Linley onderscheid tussen potentiële sterke kanten (unrealised strengths) en manifeste sterke kanten (realised strengths). Het volledige overzicht de sterke kanten uit de Realise2-systematiek is eveneens weergegeven in figuur 5. Het door Linley ontwikkelende online-assessment kan worden geraadpleegd via www.strengths2020.com. Het assessment is op dit moment alleen in het Engels beschikbaar.

Talentedwijzer. De Talentedwijzer (Hiemstra, 2011) is de Nederlandse sterke-kanten-systematiek die door de eerste auteur van dit hoofdstuk is ontwikkeld voor het onderwijs. In

de Talentenwijzer-systematiek wordt onderscheid gemaakt tussen *persoonlijke kwaliteiten* (talenten) enerzijds en *persoonlijke kerncompetenties* (sterke kanten) anderzijds. Persoonlijke kwaliteiten worden gedefinieerd als “positieve eigenschappen die relevant zijn in studie- en werksituaties”. Persoonlijke kwaliteiten worden dus gedefinieerd als persoonlijkheidseigenschappen. Een persoonlijke kerncompetentie is vervolgens “een competentie waarin iemand, binnen zijn eigen mogelijkheden, een zeer hoog niveau heeft bereikt.” De Talentenwijzer-systematiek is gebaseerd op het AB5C-model; een op de *Big Five* gebaseerde taxonomie van persoonlijkheidseigenschappen, die voor het Nederlandse taalgebied is ontwikkeld door Hofstee en De Raad (1991). Het overzicht van de Talentenwijzertalenten is eveneens opgenomen in figuur 5. Het Talentenwijzer-assessment is online beschikbaar via www.talentenwijzer.com.

VIA	StrengthsFinder	Realise2	Talentenwijzer
Wijsheid en kennis <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creativiteit ▪ Nieuwsgierigheid ▪ Oordeelsvermogen ▪ Leergierigheid ▪ Perspectief 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultaatgericht ▪ Aanjager ▪ Aanpassingsvermogen ▪ Analytisch ▪ Organisator ▪ Overtuiging ▪ Leiderschap ▪ Communicatief ▪ Competitie ▪ Verbondenheid ▪ Consistent ▪ Context ▪ Weloverwogen ▪ Ontwikkelaar ▪ Discipline ▪ Empathie ▪ Focus ▪ Visionair ▪ Harmonie ▪ Verbeeldingsrijk ▪ Verbindend ▪ Individueel ▪ Input ▪ Intellect ▪ Leervermogen ▪ Optimaliseren ▪ Positiviteit ▪ Relatiegericht ▪ Verantwoordelijk ▪ Herstel ▪ Zelfvertrouwen ▪ Wezenlijk ▪ Strategisch ▪ Charmeren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actie ▪ Volharding ▪ Avontuur ▪ Authenticiteit ▪ Veerkracht ▪ Katalysator ▪ Gecentreerd ▪ Veranderingsgericht ▪ Compassie ▪ Competitief ▪ Verbinder ▪ Tegenwicht ▪ Moed ▪ Creativiteit ▪ Nieuwsgierigheid ▪ Detail ▪ Gedrevenheid ▪ Effectiviteit ▪ Emotioneel bewustzijn ▪ Facilitator ▪ Gelijkheid ▪ Educatief ▪ Feedback ▪ Dankbaarheid ▪ Groei ▪ Bescheidenheid ▪ Humor ▪ Verbeteraar ▪ Ideeën genereren ▪ Innovatie ▪ Oordeel ▪ Nalatenschap ▪ Luisteraar ▪ Missie ▪ Moreel kompas ▪ Verteller ▪ Optimisme ▪ Orde ▪ Volharding 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accuraat ▪ Analytisch ▪ Artistiek ▪ Behoedzaam ▪ Betrouwbaar ▪ Contactueel vaardig ▪ Contemplatief ▪ Coöperatief ▪ Daadkrachtig ▪ Extravagant ▪ Gedreven ▪ Handig ▪ Humoristisch ▪ Idealistisch ▪ Inventief ▪ Kalm ▪ Leergierig ▪ Moedig ▪ Onafhankelijk ▪ Onbevooroordeeld ▪ Optimistisch ▪ Prestatiegericht ▪ Sensitief ▪ Spraakzaam ▪ Stressbestendig ▪ Vasthoudend ▪ Visionair ▪ Zorgzaam
Moed <ul style="list-style-type: none"> ▪ Moed ▪ Volharding ▪ Eerlijkheid ▪ Ijver 			
Menselijkheid <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liefde ▪ Vriendelijkheid ▪ Leiderschap 			
Gematigdheid <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vergevingsgezind ▪ Bescheidenheid ▪ Wijsheid ▪ Zelfregulatie 			
Transcendentie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Waardering van schoonheid en voortreffelijkheid ▪ Dankbaarheid ▪ Hoop ▪ Humor ▪ Spiritualiteit 			

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persoonlijke verantwoordelijkheid ▪ Personalisatie ▪ Overtuigingskracht ▪ Planmatig ▪ Preventie ▪ Trots ▪ Netwerker ▪ Nieuwe perspectieven ▪ Relaties verdiepen ▪ Veerkracht ▪ Oplosser ▪ Schrijver ▪ Zelfbewustzijn ▪ Dienstverlenend ▪ Middelpunt zijn ▪ Strategisch bewustzijn ▪ Efficiency ▪ Onvoorwaardelijkheid ▪ Werk ethiek 	
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Figuur 5: Indelingen van sterke kanten

7.3.2 Het ontwikkelen van sterke kanten

Cliënten, studenten en medewerkers vinden het vaak erg leuk om met behulp van één van bovengenoemde assessment-instrumenten hun sterke kanten te bepalen. Maar zijn ze hier ook mee geholpen? Verschillende onderzoekers wijzen er op, dat het belangrijk is om sterke kanten-interventies niet te beperken tot het *identificeren* van sterke kanten. Het is essentieel om de nadruk te leggen op het *gebruiken* en *ontwikkelen* van sterke kanten.

Zo blijkt uit het onderzoek van Seligman et al. (2005) dat het positieve effect op welbevinden al snel weer verdwijnt als de interventie zich beperkt tot het benoemen van sterke kanten. Als de interventie zich daarentegen richt op het gebruiken van sterke kanten, is het effect na zes maanden nog zichtbaar. Ook Louis (2011) stelt dat het *ongewenst* is om interventies te beperken tot het benoemen van sterke kanten. Het gevaar is volgens Louis (2011) dat deelnemers in dit geval een zogenaamde *entity mindset* ontwikkelen. Mensen met een entity mindset (Dweck, 1991) zien competentie als iets dat moeilijk te beïnvloeden is; je bent nu eenmaal ergens goed in of niet. Dit is een houding die vaak belemmerend werkt in leersituaties. Wanneer deelnemers zich daarentegen richten op het *gebruiken* en *ontwikkelen* van sterke kanten, bevordert dit een zogenaamde *incremental mindset*. Mensen met een incremental mindset zien competentie als het resultaat van een leerproces; het is iets waar je beter in kunt worden door te oefenen. Dit is een houding die meer bevorderlijk is in leersituaties.

7.3.3. De Talentenwijzermethode: een ontwikkelingsgerichte sterke-kanten-aanpak

Het inzicht dat het benoemen van persoonlijke kwaliteiten niet het eindpunt, maar juist het vertrekpunt dient te zijn van een sterke-kanten-interventie, was voor ons de reden om ten behoeve van het onderwijs de Talentenwijzermethode te ontwikkelen. In het Werkboek Talentenwijzer (Hiemstra, 2011) is dit *ontwikkelingsgerichte* uitgangspunt uitgewerkt in een samenhangende reeks van twintig oefeningen. De Talentenwijzermethode volgt in grote lijnen de appreciative-inquiry-cyclus. De deelnemer doorloopt bij het Talentenwijzer-traject vijf opeenvolgende stappen:

1. Je talenten benoemen;
2. Je talenten beter leren kennen;
3. Je talenten effectief gebruiken;
4. Je ontwikkeling doelen bepalen;
5. Je talenten optimaal ontwikkelen.

Bij iedere stap horen verschillende oefeningen. De belangrijkste oefening in stap 1 is het invullen van het online-assessment. De deelnemers krijgen meteen de uitkomst in de vorm van een persoonlijke talenten-top-5. Na het lezen van de uitkomst beoordeelt de deelnemer of hij zich in de uitkomst herkent. Vervolgens ‘vertaalt’ de deelnemer zijn vijf persoonlijke kwaliteiten in zijn eigen woorden.

Het doel van stap 2 is dat de deelnemer zijn persoonlijke kwaliteiten beter leert kennen. Een voorbeeld van een oefening is de opdracht om de uitkomst van het assessment te bespreken met drie goede bekenden. In dit gesprek laat de deelnemer de uitkomst van het assessment aan de ander lezen en vraagt hij bij iedere kwaliteit of de ander dit herkent, en zo ja, of deze concrete voorbeelden kan noemen van situaties waarin die kwaliteit naar voren kwam.

In stap 3 leert de deelnemer zijn persoonlijke kwaliteiten effectiever te gebruiken. Een voorbeeld is de oefening waarbij de deelnemers analyseert hoe hij zijn kwaliteiten heeft gebruikt bij een concrete taak, opdracht, of project waarin hij in het verleden succesvol is geweest. Vervolgens onderzoekt de deelnemer of hij zijn kwaliteiten op vergelijkbare manier kan inzetten bij een taak of opdracht waar hij moeite mee heeft.

Stap 4 vormt de kern van de Talentenwijzer-methode. Op basis van de inzichten uit de voorgaande stappen, formuleert de deelnemer zijn ontwikkelingsdoel in de vorm van een *persoon-*

lijke kerncompetentie. Een persoonlijke kerncompetentie is een kennisgebied of vaardigheid waar de deelnemer *echt* goed in wil worden. Een voorbeeld van een oefening is de opdracht om aan de hand van een groot aantal vragen een lijst op te stellen van alle dingen die de deelnemers tijdens zijn leven graag zou willen doen, meemaken, kunnen, of bereiken. Vervolgens wordt deze lijst aan de hand van een aantal criteria teruggebracht tot alleen die doelen overblijven waarvoor de deelnemer sterk intrinsiek gemotiveerd is.

In stap 5, tot slot, bedenkt en plant de deelnemer de concrete activiteiten die hij gaat ondernemen om aan zijn ontwikkelingsdoel te werken. Dit kunnen opleidingsactiviteiten zijn, zoals het volgen van bepaalde cursussen, trainingen, vakken, minoren of stages, maar het kunnen ook sociale, hobby-, sport-, of vakantieactiviteiten zijn. Voor studenten met een baan kan het ook de keuze inhouden om in hun werk meer (of minder) energie te steken in bepaalde taken, cliënten, opdrachten, of projecten.

Ter afronding van het traject stelt de deelnemer een Persoonlijke Excellentieplan (PEP) op. Dit is een kort overzicht waarin de deelnemer samenvat wat zijn persoonlijke kwaliteiten zijn, op welk gebied hij het beste uit zichzelf wil halen en wat hij gaat doen om dit te bereiken.

De Talentenwijzer-methode wordt door verschillende universitaire, HBO- en MBO-opleidingen in Nederland gebruikt, bij studieloopbaanbegeleiding, studievaardigheidstraining, stagevoorbereiding en sollicitatietraining. Het Werkboek Talentenwijzer kan worden gedownload via de website www.talentenwijzer.com.

7.4 Conclusie

Zoals het citaat aan het begin van dit hoofdstuk al aangeeft, is het doel van de positieve psychologie niet om eenzijdig aandacht te besteden aan positieve aspecten en negatieve aspecten te negeren. Het doel is juist om meer evenwicht te brengen in het aandachtgebied van de psychologie. Zowel in de zorg, in het onderwijs als in het personeelsmanagement, zal het altijd nodig zijn om aan problemen, deficiënties en tekortkomingen aan te pakken. De sterke-kanten-benadering biedt echter een waardevolle aanvulling op een al te eenzijdige probleemgerichte invalshoek.

Zowel op basis van de theorie als op basis van empirisch onderzoek mogen we verwachten dat het gebruiken en ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten het zelfvertrouwen versterkt en

intrinsiek motiverend is. Dit kan een positief effect hebben op de inzet, het doorzettingsvermogen en het welbevinden van mensen. Met name bij het werken aan langere-termijn-doelen zijn deze factoren van essentieel belang.

Er zijn inmiddels verschillende instrumenten en methoden beschikbaar die door professionals in de zorg, in het onderwijs en het personeelsmanagement kunnen worden toegepast om cliënten, studenten en medewerkers te ondersteunen bij het identificeren, gebruiken en ontwikkelen van hun kwaliteiten en sterke kanten. Kortom, de sterke-kanten-benadering is een veelbelovende benadering die concrete handvatten biedt voor professionals die willen bijdragen aan het optimaal functioneren van mensen.

Casus

Alex Linley e.a. (2010) beschrijven een 40-jarige man: Simon Lester. Hij is getrouwd en heeft twee kinderen. Hij werkt als manager van een afdeling dat onderdelen produceert voor auto's. Simon heeft altijd hard gewerkt en succesvol carrière gemaakt. Hij geeft nu leiding aan een team van 80 mensen. Hij is goed in het aansturen van processen en minder goed in het motiveren van mensen. De laatste tijd heeft Simon veel last van stress. Door de economische crisis is er veel druk om met minder mensen meer te produceren. Ook is hij bang dat hij een promotie teveel heeft gemaakt. 'Ben ik wel geschikt voor deze zware managementfunctie?', vraagt hij zich af. Hoewel zijn teams redelijk succesvol hebben gefunctioneerd, voelt Simon zich gefrustreerd omdat hij niet weet hoe hij zijn mensen verder moet motiveren. Hij heeft te horen gekregen dat het beter moet. Simon vult de Realise2 vragenlijst in (zie figuur 5). Sterke kanten zijn onder andere trots, verantwoordelijkheid, verbeteraar, uithoudingsvermogen en actie. Als sterke kanten die hij niet ontwikkeld heeft en gebruikt komen naar voren: genereren van ideeën, facilitator, feedback, strategisch bewustzijn, innovatie. Een positief keerpunt ontstaat wanneer Simon zich realiseert dat hij potentiële kwaliteiten als faciliteren en feedback geven elk weekend volop gebruikt in het coachen van een jeugdig honkbalteam. Hij maakt een plan van aanpak om die kwaliteiten en ervaringen te transfere- ren naar zijn werk. Een half jaar later voelt hij zich beter en ervaart dat hij weer de controle heeft over zijn werk.

Leestips

- Luk Dewulf (2009). *Ik kies voor mijn talent*. Leuven: Lannoo Campus.
- Djoerd Hiemstra (2011). *Talentedwijzer: Talentontwikkelingsprogramma*. Den Haag: BoomLemma.
- Alex Linley (2008). *From average to A+*. Warwick: CAPP Press
- Donald Clifton, Edward Anderson & Laurie Schreiner(2006). *StrengthsQuest: Discover and develop your strengths in academics, career, and beyond*. New York: Gallup Press
- Martin Seligman & Chris Peterson (Eds.). (2004). *Character strengths and virtues: a handbook and classification*. New York: Oxford University Press
- Saskia Tjepkema & Luk Verheijen (Red.). (2009). *Van kiem tot kracht: een waarderen perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer Uitgeverij BV.

Referenties

- American Psychiatric Association. (2000). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (4th ed., text rev.). Washington, DC: Author.
- Austin, D. B. (2005). The effects of a strengths development intervention program upon the self-perceptions of students' academic abilities. *Dissertation Abstracts International: Section A*, 66.
- Centre for Applied Positive Psychology (CAPP) (2010). *Realise2*. Retrieved from <http://www.cappeu.com/realise2.htm>
- Clifton, D. O., & Buckingham, M. (2000). *Now, discover your strengths*. New York: Free Press.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (1999). *Appreciative inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dweck, C.S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: Psychology Press.
- Guay, F., Ratelle, C. F., & Chanal, J. (2008). Optimal learning in optimal contexts: The role of self-determination in education. *Canadian Psychology*, 49(3), 233-240.
doi:10.1037/a0012758
- Hiemstra, D. (2011). *Talentedwijzer: Talentontwikkelingsprogramma*. Den Haag: BoomLemma.

- Hiemstra, D., & Van Yperen, N. W. (2012). How to motivate professionals to put effort into self-directed learning activities: The motivating potential of strength-based learning goals. Paper presented at the WAOP Conferencen 2012, Groningen.
- Hofstee, W.K.B., & De Raad, b., (1991). Persoonlijkheidsstructuur: de AB5C-taxonomie van Nederlandse eigenschapstermen. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 46, 262-274).
- Linley, P., Nielsen, K. M., Gillett, R., & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5, 6-15.
- Linley, A. , Willars, J., & Biswas-Diener, R. (2010). *The strengths book*. Coventry: CAPP Press.
- Louis, M. C. (2008). A comparative analysis of the effectiveness of strengths-based curricula in promoting first-year college student success. *Dissertation Abstracts International: Section A*, 69.
- Louis, M. C. (2011). Strengths interventions in higher education: The effect of identification versus development approaches on implicit self-theory. *The Journal of Positive Psychology*, 6(3), 204-215. doi:10.1080/17439760.2011.570366
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603-619. doi:10.1521/jscp.23.5.603.50748
- Peterson, C., & Seligman, M. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Proctor, C., Maltby, J., & Linley, P. (2011). Strengths use as a predictor of well-being and health-related quality of life. *Journal of Happiness Studies*, 12, 153-169. doi:10.1007/s10902-009-9181-2
- Rechter, E. (2010). *Emotional and Cognitive Reaction to Feedforward Intervention*. Paper presented at the 11th Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology, Las Vegas, NV.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Seligman, M. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5

- Seligman, M. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, *60*(5), 410-421. doi:10.1037/0003-066X.60.5.410
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*(3), 482-497. doi:10.1037/0022-3514.76.3.482
- Strien, P. J. van (1986). *Praktijk als wetenschap: Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen: Van Gorcum 1986
- The Gallup Organization (1999). *Clifton StrengthsFinder*. Washington, DC: Author.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, *29*, 271–360.
- Wood, A. M., Linley, P., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, *50*, 15-19. doi:10.1016/j.paid.2010.08.004