

Stappenplan voor ontwikkeling sterke kanten



Naar een ontwikkelingsgerichte toepassing van de sterke-kantenbenadering

Traditionele sterke-kantenmethoden leggen vooral de nadruk op het identificeren van sterke kanten, terwijl juist het ontwikkelen van sterke kanten mensen kan helpen om beter te functioneren. In dit artikel pleiten we daarom voor een ontwikkelingsgerichte toepassing van de sterke-kantenbenadering. Het stappenplan voor het ontwikkelen van sterke kanten kan daarbij een leidraad bieden.

■ Djoerd Hiemstra & Jelle Dijkstra

De missie van de positieve psychologie is om “dat wat goed is in mensen” te versterken (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). In lijn met deze missie zijn de afgelopen jaren verschillende methoden ontwikkeld die mensen kunnen helpen om hun sterke kanten te ontdekken. Bekende methoden zijn VIA Signature Strengths (www.viacharacter.org), Strengths Finder (www.strengthsfinder.com) en R2 Strengths Profiler (www.cappeu.com). Al deze methoden beschikken over een eigen taxonomie van persoonlijke kwaliteiten en bieden een online zelf-assessmentinstrument waarmee mensen kunnen bepalen welke van deze kwaliteiten het meest op hen van toepassing zijn. Daarnaast bieden ze tips, adviezen en suggesties met betrekking tot de manier waarop mensen hun persoonlijke kwaliteiten beter kunnen leren kennen en effectiever kunnen inzetten in hun werk, studie en privéleven.

Identificeren versus Ontwikkelen

Een beperking van deze methoden is echter dat zij veel aandacht besteden aan het *identificeren* van sterke kanten, maar weinig aan het *ontwikkelen* van sterke kanten. In principe kan het identificeren van sterke kanten een positieve werking hebben. Uit de literatuur over zelf-affirmatie weten we bijvoorbeeld dat positieve zelfbevestiging het vermogen tot zelfcontrole kan versterken (Schmeichel & Vohs, 2009) en uit onderzoek naar de effecten van feedback is bekend dat positieve feedback iemands motivatie en inzet kan verhogen (Vallerand, 1997). Het is echter de vraag of interventies die zich beperken tot of het identificeren van sterke kanten een *duurzame* bijdrage leveren aan het optimaal functioneren van mensen. Onderzoek van Martin Seligman en collega's laat bijvoorbeeld zien dat als mensen hun sterke kanten identificeren, dit slechts een kortstondig positief effect heeft op hun welbevinden. Als mensen daarentegen nieuwe activiteiten ondernemen die aansluiten bij hun sterke kanten, dan heeft dit

een veel langduriger effect op hun welbevinden (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005). Verder blijkt uit onderzoek van Michele Louis (2011) dat interventies die zich beperken tot het identificeren van sterke kanten een *entity mindset* kunnen bevorderen. Mensen met een *entity mindset* geloven dat hun kwaliteiten een gegeven zijn waar ze weinig aan kunnen veranderen; een overtuiging die vaak belemmerend werkt in leersituaties (Dweck, 2012). Onderzoek van Baumeister en collega's (Baumeister, Campbell, Krueger, & Vohs, 2003) laat verder zien dat positieve zelfbevestiging ook een negatief effect kan hebben. In een studie onder studenten die een examen aan het voorbereiden waren bleek bijvoorbeeld dat studenten die tijdens het studeren positieve zelfbevestigende boodschappen ontvingen, minder hard hun best deden en slechter presenteerden dan studenten die neutrale boodschappen ontvingen (Forsyth, Lawrence, Burnette, & Baumeister, 2007).

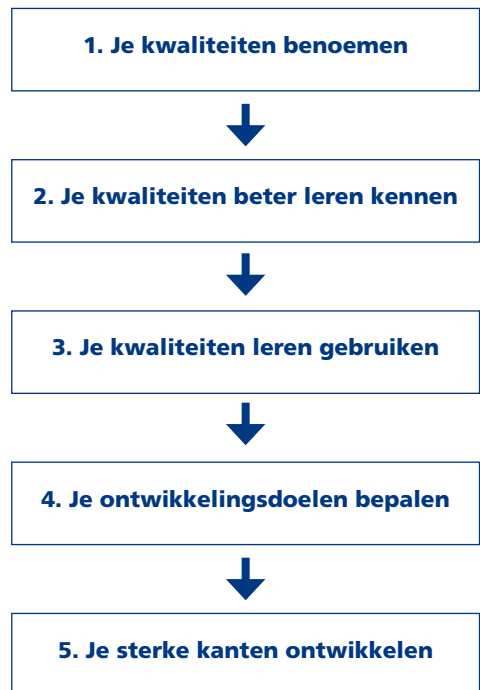
In plaats van het affirmeren van sterke kanten, kunnen we ons daarom beter richten op het ontwikkelen van sterke kanten. Onderzoek van Hiemstra en Van Yperen (2015) laat zien dat mensen die werken aan het ontwikkelen van hun sterke kanten meer intrinsiek gemotiveerd zijn en bereid zijn zich harder in te zetten dan mensen die werken aan het verbeteren van hun tekortkomingen (zie ook Meyers, Woerkom, Reuver, Bakk, & Oberski, 2015). Onderzoek van Sheldon en Elliot (1999) laat verder zien dat, naarmate mensen meer intrinsiek gemotiveerd zijn, zij beter hun best doen, vaker hun doelen bereiken en meer voldoening ervaren als ze die doelen bereiken. Een ontwikkelingsgerichte toepassing van de sterke-kanten-benadering kan zodoende, in potentie, een reeks van positieve effecten teweegbrengen, van meer intrinsieke motivatie, tot meer inzet, meer succes en meer voldoening (zie ook Sheldon & Houser-Marko, 2001).

Stappenplan voor het Ontwikkelen van Sterke Kanten

In het stappenplan voor het ontwikkelen van sterke kanten hebben we dit ontwikkelings-

gerichte perspectief uitgewerkt in een leidraad voor een persoonlijk ontwikkelingstraject (zie figuur 1).

Het stappenplan is gebaseerd op het fasenmodel voor zelfgereguleerd leren (*self-regulated learning*) van Zimmerman (1990). De aanpak kan worden gezien als een specifieke strategie voor persoonlijke ontwikkeling, waarbij persoonlijke kwaliteiten de richting van het ontwikkelingstraject bepalen (*strength-based self-regulated learning*; Hiemstra & Van Yperen, 2015). Deze aanpak houdt in dat deelnemers: (a) inzicht verwerven in hun persoonlijke kwaliteiten door middel van reflectie en gedragsoefeningen (stap 1, 2 en 3), (b) op basis van dit inzicht doelen formuleren die aansluiten bij hun persoonlijke kwaliteiten



Figuur 1. Stappenplan voor het ontwikkelen van sterke kanten

en die gericht zijn op het ontwikkelen van hun sterke kanten (stap 4) en vervolgens (c) doelgericht werken aan het ontwikkelen van hun sterke kanten (stap 5).

In het stappenplan maken we onderscheid tussen *persoonlijke kwaliteiten* enerzijds en *sterke kanten* anderzijds (Hiemstra & Bohlmeijer, 2013). Persoonlijke kwaliteiten definiëren we als positieve karaktereigenschappen; het zijn kenmerken van iemands persoonlijkheid. Deze persoonlijke kwaliteiten vormen het vertrekpunt voor het ontwikkelingstraject. Sterke kanten definiëren we als competenties waarin de per-

soonlijke kwaliteiten van mensen tot uitdrukking (realisatie) komen en die zij - binnen hun vermogens - op hoog niveau beheersen; het zijn bekwaamheden; iets wat iemand goed kan; een samenspel van kennis, vaardigheden en attitudes. Het ontwikkelen van sterke kanten vormt het doel van het ontwikkelingstraject; het gaat erom ergens beter in te worden. In het traject werken de deelnemers aan het ontwikkelen van hun sterke kanten door tijd en energie te steken in persoonlijke en professionele *ontwikkelingsactiviteiten*. Dit kunnen in principe alle activiteiten zijn die bijdragen aan het ontwikkelen van iemands bekwaamheden.

*De missie van de positieve
psychologie is om dat, wat
goed is in mensen
te versterken*



Het traject bestaat uit vijf opeenvolgende stappen: (1) Je kwaliteiten benoemen, (2) Je kwaliteiten beter leren kennen, (3) Je kwaliteiten leren gebruiken, (4) Je ontwikkelingsdoelen bepalen en (5) Je sterke kanten ontwikkelen. Het stappenplan is uiteraard een model. In de praktijk zal altijd sprake zijn van een iteratief proces (zie Sutherland, 2014), waarbij de activiteiten in eerdere stappen (bijvoorbeeld 'Je kwaliteiten leren gebruiken') tevens bijdragen aan de doelen van latere stappen (bijvoorbeeld 'Je sterke kanten ontwikkelen') en de uitkomsten van latere stappen (bijvoorbeeld 'Je sterke kanten ontwikkelen') weer aanleiding kunnen geven tot het opnieuw doorlopen van eerdere stappen (bijvoorbeeld 'Je kwaliteiten benoemen').

Hieronder lichten we de opeenvolgende stappen kort toe en geven we een aantal voorbeelden van oefeningen die deelnemers in de verschillende stappen kunnen doen.

1. Je kwaliteiten benoemen

In stap 1 krijgen de deelnemers een vocabulaire aangereikt dat hen helpt om na te denken en te communiceren over hun persoonlijke kwaliteiten. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van online zelf-assessmentinstrumenten zoals de VIA, Strengths Finder, R2 Strengths Profiler. In Tabel 1 zijn enkele voorbeelden weergegeven van de termen die deze instrumenten gebruiken om persoonlijke kwaliteiten te benoemen. Bij deze instrumenten vullen de deelnemers een online vragenlijst in en krijgen zij de uitkomst

teruggekoppeld in de vorm van een persoonlijke kwaliteiten top vijf.

2. Je kwaliteiten beter leren kennen

In stap 2 ondernemen de deelnemers activiteiten om hun persoonlijke kwaliteiten beter te leren kennen. Een voorbeeld van een oefening die deelnemers in deze stap kunnen doen, is het bespreken van de uitkomst van het zelf-assessment met een aantal goede bekenden. In dit gesprek laten de deelnemers de uitkomst van het assessment aan hun gesprekspartner lezen en vragen zij of de ander deze kwaliteiten in hen herkent en, als dat het geval is, of de ander concrete voorbeelden kan geven van situaties waarin een bepaalde kwaliteit naar voren kwam. Dit genereert positieve feedback, maar is tevens een 'reality check': iemand kan zelf denken over bepaalde kwaliteiten te beschikken, maar herkennen anderen die ook?

3. Je kwaliteiten gebruiken

In stap 3 leren de deelnemers hun persoonlijke kwaliteiten bewust in te zetten in concrete situaties. Een voorbeeld van een oefening die deelnemers in deze stap kunnen doen is het benoemen van een aantal concrete successen waar zij trots op zijn. Volgens analyseren zij hoe zij hun persoonlijke kwaliteiten hebben ingezet bij het bereiken van dit succes. Daarna onderzoeken de deelnemers of zij hun kwaliteiten op vergelijkbare manier kunnen inzetten bij een taak, opdracht of doel waar zij in te toekomst aan willen werken.

Tabel 1. Voorbeelden van persoonlijke kwaliteiten

VIA	Strengths Finder	R2 Strengths Profiler
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curiosity ▪ Judgment ▪ Love of Learning ▪ Perspective ▪ Wisdom 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analytical ▪ Connectedness ▪ Ideation ▪ Input ▪ Learner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Authenticity ▪ Creativity ▪ Curiosity ▪ Judgement ▪ Listener

4. Je ontwikkelingsdoelen bepalen

Stap 4 vormt de kern van het ontwikkelingsstraject. Op basis van de inzichten uit de voorgaande stappen, formuleren deelnemers hun ontwikkelingsdoel in de vorm van een *persoonlijke kerncompetentie* (hun beoogde sterke kant). Dit is een specifieke bekwaamheid of vaardigheid, of een specifiek kennisgebied, waar de deelnemer goed in wil worden. Een voorbeeld van een oefening die deelnemers in deze stap kunnen doen, is het maken van een overzicht van alle dingen die zij tijdens hun leven graag zouden willen doen, willen meemaken, willen kunnen, of willen bereiken. Volgens strepen zij aan de hand van verschillende motivatiecriteria (zie figuur 3) steeds doelen weg, totdat uiteindelijk die doelen overblijven waarvoor zij het meest (intrinsiek) gemotiveerd zijn en die het beste aansluiten bij hun persoonlijke kwaliteiten.

5. Je sterke kanten ontwikkelen

In stap 5, tot slot, bedenken, plannen en ondernemen de deelnemers de concrete activiteiten om aan hun ontwikkelingsdoel - hun beoogde sterke kant - te werken. Dit kunnen bijvoorbeeld oplei-

dings- en ontwikkelingsactiviteiten zijn, zoals cursussen, trainingen, workshops, stages, coaching, supervisie, etc. In de context van het werk kan ook worden gedacht aan *'job crafting'*

(Wrzesniewski & Dutton, 2001), waarbij medewerkers nieuwe activiteiten initiëren of bepaalde taken, projecten of klanten ruilen met collega's. Daarnaast bieden vrijetijdsactiviteiten veel mogelijkheden tot zelfontplooiing: sociale activiteiten, sport, hobby's, reizen, enzovoort. Iedere denkbare activiteit die bij kan dragen aan het ontwikkelen van sterke kanten kan onderdeel zijn van het persoonlijk ontwikkelingsplan.

Toepassing in de praktijk

Het stappenplan voor het ontwikkelen van sterke kanten kan zowel in de praktijk van het onderwijs, de zorg, als het personeelsmanagement worden toegepast. Een concreet voorbeeld van de toepassing van het stappenplan is het *Werkboek Talentenvijzer* (www.talentenvijzer.com). In dit werkboek hebben we het stappenplan gebruikt als leidraad voor de opzet van een talentontwikkelingstraject voor studenten in het hoger beroeps-

Motivatieprincipes

In het Stappenplan voor het ontwikkelen van sterke kanten worden verschillende motivatieprincipes toegepast waarvan bekend is dat ze het functioneren van mensen kunnen bevorderen. De belangrijkste zijn:

- Intrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000): deelnemers werken aan doelen die voortkomen uit hen zelf, in plaats van aan doelen die opgelegd zijn door anderen.
- Self-efficacy (Bandura, 1993): deelnemers werken aan doelen en activiteiten waarvan ze de overtuiging hebben dat ze er goed in zijn.
- Incremental mindset (Dweck, 2012): deelnemers streven ernaar om zichzelf te verbeteren in plaats van te wedijveren met anderen.
- Expectancy Value (Eccles & Wigfield, 2002): deelnemers werken aan doelen die ze haalbaar en belangrijk vinden.
- Goal setting (Locke & Latham, 2002): deelnemers werken aan specifieke en uitdagende doelen.

Figuur 3. Motivatieprincipes

onderwijs. In de zorg kan het ontwikkelen van sterke kanten bijdragen aan het versterken van de eigen kracht van cliënten en patiënten; eventueel in combinatie met meer probleemgerichte interventies. In het personeelsmanagement kan het stappenplan worden toegepast in het kader van professionele ontwikkelingstrajecten, loopbaantrajecten, of inclusieve talentontwikkelingsprogramma's (zie ook de bijdrage van Meyers elders in dit blad).

Vervolgonderzoek

Op dit moment weten we dat het basisprincipe achter de ontwikkelingsgerichte toepassing van de sterke-kantenbenadering werkt. Het ontwikkelen van sterke kanten kan de intrinsieke motivatie (Hiemstra & Yperen, 2015), de inzet (Hiemstra & Yperen, 2015; Woerkom, et al., 2015), en het welbevinden (Seligman, et al., 2005) van deelnemers bevorderen. Om de langetermijneffecten van een ontwikkelingsgerichte sterke-kantenbenadering in kaart te brengen is meer onderzoek nodig. Er is met name behoefte aan meer longitudinaal en praktijkgericht onderzoek, zowel in de context van het onderwijs, de zorg, als het personeelsmanagement. ■

Drs. Djoerd Hiemstra (1967) is psycholoog (NIP). Hij werkt als beleidsadviseur aan de NHL-Hogeschool en doet onderzoek aan Rijksuniversiteit Groningen op het gebied van talentontwikkeling en prestatiemotivatie.

Dr. Jelle Dijkstra (1952) is sociaal-pedagoog en andragoog. Hij is als lector Persoonlijk Leiderschap & Innovatiekracht verbonden aan de NHL Hogeschool. Het lectoraat verricht onder andere longitudinaal onderzoek naar de vraag welke competenties/talenten studenten het best kunnen ontwikkelen om na hun afstuderen bij te kunnen dragen aan versterking van leiderschap en innovatiekracht in de samenleving.

Meer informatie

www.talentedwizer.com

Literatuur

- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28, 117-148. doi:10.1207/s15326985sep2802_3
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4, 1-44. doi:10.1111/1529-1006.01431
- Dweck, C. S. (2012). Implicit theories. In P. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, E. T. Higgins, P. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology*, Vol 2 (pp. 43-61). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135153
- Hiemstra, D., & Yperen, N. W. (2015). The effects of strength-based versus deficit-based self-regulated learning strategies on students' effort intentions. *Motivation and Emotion*, 39, 656-668. doi:10.1007/s11031-015-9488-8
- Hiemstra, D., & Bohlmeijer, E. (2013) De sterke-kanten-benadering: Persoonlijke kwaliteiten als hefboom voor verandering. In: *Handboek positieve psychologie: theorie, onderzoek, toepassingen* (pp. 123-138). Uitgeverij Boom, Amsterdam.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705
- 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, 204-215. doi:10.1080/17439760.2011.570366

- Meyers, M. C., Woerkom, M. van, de Reuver, R. S. M. de Bakk, Z., & Oberski, D. L. (2015). Enhancing psychological capital and personal growth initiative: Working on strengths or deficiencies. *Journal of Counseling Psychology, 62*, 50-62. doi:10.1037/cou0000050
- Forsyth, D. R., Lawrence, N. K., Burnette, J. L., & Baumeister, R. R. (2007). Attempting to improve the academic performance of struggling college students by bolstering their self-esteem: An intervention that backfired. *Journal of Social and Clinical Psychology, 26*, 447-459. doi:10.1521/jscp.2007.26.4.447
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*, 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Schmeichel, B. J., & Vohs, K. (2009). Self-affirmation and self-control: Affirming core values counteracts ego depletion. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*, 770-782. doi:10.1037/a0014635
- Seligman, M. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 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*, 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*, 482-497. doi:10.1037/0022-3514.76.3.482
- Sheldon, K. M., & Houser-Marko, L. (2001). Self-concordance, goal attainment, and the pursuit of happiness: Can there be an upward spiral? *Journal of Personality and Social Psychology, 80*, 152-165. doi:10.1037/0022-3514.80.1.152
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. New York: Crown Business.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 29 (pp. 271-360). San Diego, CA US: Academic Press. doi:10.1016/S0065-2601(08)60019-2
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*, 179-201.
- Zimmerman, B. J. (1990). Self-regulated learning and academic achievement: An overview. *Educational Psychologist, 25*, 3-17. doi:10.1207/s15326985ep2501_2