



Hoe talenten werken

strategy! \$

target plan @

growth

idea team

access
& planning

team work

Workshop Sterke Punten heeft effect

Sterke punten zijn natuurlijke patronen in denken en doen. Bij toepassing geven ze energie en kunnen ze tot goede prestaties leiden. Iemand met een positieve instelling zal altijd een kans zien. Iemand met een talent voor ideeënvorming krijgt energie van brainstormen, terwijl iemand die gericht is op 'actie' altijd op zoek is naar het concreet maken van toekomstplannen. Een onderzoek in twee workshops.

■ **Marianne van Woerkom, Michelle Dirksen, Christina Meyers, Mara Spruyt & Nina Timmermans**

Sterke punten zijn zo verbonden met het natuurlijke gedrag van een persoon dat mensen er zich dikwijls niet eens bewust van zijn ('dat doe je toch gewoon?'). Organisaties en medewerkers zijn vaak eerder geneigd zich te richten op hun zwakke punten als ze hun prestaties willen verbeteren. Inzichten uit de positieve psychologie duiden er echter op dat het juist heel productief kan zijn om te focussen op sterke punten. Het gebruiken van sterke punten gaat gepaard met positieve emoties, beter functioneren en innovatief gedrag (Van Woerkom & Meyers, 2015).

Medewerkers die zich ondersteund voelen bij het aanpakken van hun werk volgens hun eigen talenten blijken beter om te kunnen gaan met werkbelasting en verzuimen minder vaak (Van Woerkom, Bakker & Nishii, 2015). Verder blijken studenten die gestimuleerd worden om meer gebruik te maken van hun persoonlijke kwaliteiten actiever in hun persoonlijke ontwikkeling te gaan investeren in vergelijking tot studenten die gestimuleerd worden om hun zwakke punten te verbeteren (Meyers, Van Woerkom, De Reuver, Bakk, & Oberski, 2015).

Interventies kunnen medewerkers helpen zich meer bewust te worden van hun eigen sterke punten en kunnen het gebruik en de ontwikkeling van deze talenten stimuleren (Quinlan et al., 2012). In dit artikel gaan we in op een onderzoek naar de werkzaamheid van een sterke-puntenworkshop in twee verschillende organisaties, een vereniging van basisscholen en een uitzendorganisatie.

*dat doe je toch
gewoon?*

Effecten interventie

Ons onderzoek had tot doel om er achter te komen wat de effecten zijn van een sterke-punten-interventie (in dit geval in de vorm van twee workshops) en voor wie dit soort interventies vooral goed werken. We hebben een quasi-experimentele opzet gehanteerd, waarbij we onderscheid maakten tussen een experimentele groep en een controlegroep. Mensen in de experimentele groep namen deel aan twee opeenvolgende sterke-puntenworkshops en werden vergeleken

met mensen in een controlegroep, die pas na afronding van het onderzoek deelnamen aan deze workshops. Zowel de mensen uit de experimentele groep als de mensen uit de controlegroep ontvingen drie vragenlijsten; één voor de start van de workshops, één direct na de workshops en de laatste vragenlijst werd afgenomen zes weken nadat de tweede workshop had plaatsgevonden. Zowel bij de vereniging van basisscholen als bij de uitzendorganisatie hebben iets meer dan honderd medewerkers aan het onderzoek deelgenomen (tabel 1).

Talent inzetten

De interventie bestond uit twee workshops van drie uur. De workshops werden gegeven aan groepen van ongeveer twintig mensen. De eerste workshop was vooral gericht op het ontdekken en ontwikkelen van sterke punten. Voorafgaand aan deze workshop werd aan de deelnemers gevraagd om de Values In Action Inventory Of Strengths (VIA-IS; Peterson & Seligman, 2004) of de Strengths finder 2.0 (Rath, 2007) in te vullen, om daarmee inzicht te krijgen in de eigen top 5 van sterke punten. In de workshops gingen deelnemers vervolgens aan de slag met deze sterke punten, onder meer aan de hand van waarderende interviews en het benoemen van 'hefbomen' om hun sterke punt effectief in te kunnen zetten. Aan het einde van de eerste workshop werden de deelnemers uitgedaagd om een klein experiment te bedenken met als doel in de komende weken een concrete stap te maken in het meer of anders gebruik maken van een of enkele talenten in de eigen werksituatie. Deelnemers konden kiezen

om het talent in te zetten als een hulpmiddel (het talent gebruiken bij werkzaamheden die men lastig vindt of waar men weinig energie van krijgt) of als een vertrekpunt (het talent als richtinggever gebruiken, om dit talent meer in het werk terug te laten komen). Ter afsluiting werden de experimenten gedeeld met de andere deelnemers van de workshop.

Vervolgens hadden de deelnemers vier weken de tijd om aan het werk te gaan met hun eigen experiment. Hierna volgde de tweede workshop. In deze workshop werden de resultaten van de experimenten besproken en werden succesverhalen gedeeld. Vervolgens gingen deelnemers in deze workshop aan de slag met *job craften* op basis van het werkboek van Spruyt en Dekkers (2014). Job craften kan worden omschreven als het doen van kleine aanpassingen in verschillende aspecten van het werk, bijvoorbeeld in de taken, de relaties, of de werkcontext (Tims & Bakker, 2010) met als doel om het werk beter te laten aansluiten bij de persoonlijke kwaliteiten. Allereerst werd het werk in beeld gebracht (Wat zijn je werkzaamheden? Hoeveel tijd besteed je hieraan?). Hierna werd er een assenstelsel gevormd met op de horizontale as de hoeveelheid energie die het uitvoeren van een taak oplevert en op de verticale as het belang van de taak voor de organisatie. Op basis van dit assenstelsel werd vervolgens bepaald met welke elementen van het werk men wilde job craften. Tot slot werd er opnieuw een experiment bedacht. Er werd hierbij gekeken naar wie of wat nodig is om een succes van dit experiment te maken en wat de eerste stap zou worden.

Tabel 1.

Groep	T0 1e vragenlijst	Interventie (2 workshops)	T1 2e vragenlijst	T2 (6 weken na workshops)	Interventie (2 workshops)
Experimentele groep	X	X	X	X	-
Wachtlijst Controle Groep	X	-	X	X	X

Twee experimenten met sterke punten

1. Een conciërge op een van de basisscholen kreeg weinig energie van het bijhouden van de groene perkjes en tuinen rondom de school. Bij wijze van experiment besloot ze haar talent 'relatievorming' voor deze taak in te zetten. Ze stelde een vacature op voor leerlingen die het leuk vonden om na schooltijd met haar in de tuin te werken. Leerlingen konden reageren met een motivatiebrief en een echt cv. De kinderen waren laaiend enthousiast. De 'sollicitanten' werden uitgenodigd voor een gesprek en een aantal leerlingen werd aangenomen. De conciërge werkt nu met veel plezier samen met de kinderen in de tuin.
2. Een intercedente bij de uitzendorganisatie met gevoel voor humor zorgde graag voor een goede sfeer op kantoor, alleen kwam ze erachter dat haar humor niet altijd op het juiste moment kwam. Ze was op zoek naar een hefboom om haar talent beter te doseren. Ze besloot haar andere talent, 'nieuwsgierigheid', hiervoor in te zetten. Bij wijze van experiment besloot ze beter naar haar collega's en klanten te luisteren en meer vragen te stellen. Hierdoor kon ze beter op haar gesprekspartners afstemmen en daardoor haar humor beter timen.

Resultaten

Uit het onderzoek onder basisschoolonderwijzers blijkt dat de twee sterke-puntenworkshops ertoe hebben geleid dat deelnemers positiever zijn gaan denken over hun eigen functioneren. Verder blijken de workshops voornamelijk goed te werken voor deelnemers die op voorhand weinig zicht hadden op hun eigen sterke punten of die er nog weinig gebruik van maakten. Deze mensen scoren na de workshop significant hoger op zelfvertrouwen

en gaan meer investeren in hun persoonlijke ontwikkeling in vergelijking met deelnemers uit de controlegroep. Ook deelnemers die voorafgaand aan de workshop laag scoren op optimisme, hoop, veerkracht en zelfvertrouwen hebben baat gehad bij de workshops. Deze mensen blijken na de workshops meer geneigd te zijn om te investeren in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Het onderzoek bij de medewerkers van een uitzendbureau laat een ander beeld zien. Uit dit onderzoek blijkt dat de sterke-punteninterventie juist effectief is geweest voor deelnemers die op voorhand al veel inzicht hadden in hun eigen sterke punten. Deze mensen schatten hun eigen functioneren na de workshops significant hoger in dan de deelnemers uit de controlegroep. Verder blijken deelnemers die optimistisch, hoopvol, veerkrachtig en vol zelfvertrouwen zijn na de workshops significant hoger te scoren op hun initiatief tot persoonlijke ontwikkeling.

Discussie

Hoewel we in beide organisaties precies dezelfde workshops hebben gegeven, lijkt het effect van deze interventie heel verschillend uit te pakken. Dit zou te maken kunnen hebben met de verschillende sectoren waarin dit onderzoek is uitgevoerd. Bij het uitzendbureau werken veel jonge medewerkers in een startersfunctie. Mogelijk hebben de workshops bij sommige deelnemers gezorgd voor een sterkere bewustwording van hun sterke punten, maar ook tot het stellen van een aantal gewetensvragen:

"Kan ik mijn sterke punten gebruiken in deze organisatie (cultuur)?" "Zit ik hier eigenlijk wel op mijn plek en heb ik de juiste sterke punten voor mijn functie?" Wellicht hebben de workshops in deze organisatie gezorgd voor een 'sorting effect'. Dit wil zeggen dat de deelnemers die al het gevoel hadden dat ze hun talenten in hun werk kunnen gebruiken zich nog meer op hun plek zijn gaan voelen, terwijl deelnemers die het gevoel hebben dat ze hun talenten maar weinig kunnen gebruiken, zich eerder gestimuleerd hebben gevoeld om op zoek te gaan naar een andere functie, die beter bij hun sterke punten past. Dit hoeft voor de organisatie en de medewerker niet per sé negatief te zijn.

Bij de onderwijzers van de basisscholen lag de gemiddelde leeftijd en het aantal dienstjaren veel hoger. Hierdoor mag men verwachten dat de meeste deelnemers al redelijk goed op hun plek zijn in hun functie. Dit betekent echter niet dat er geen ruimte meer is om de eigen sterke punten nog meer te gebruiken. Juist voor mensen die in grote lijnen op hun plek zitten, maar die zich nog onvoldoende bewust zijn van hun specifieke sterke punten, lijkt het goed te werken om weer zicht te krijgen op de eigen talenten en op basis hiervan micro-aanpassingen in de taakuitvoering te doen. Deze kleine aanpassingen leiden vervolgens tot een betere person-job-fit en tot meer zelfvertrouwen en ontwikkeling!

Een tegelijkertijd uitgevoerde analyse van de gegevens van de deelnemers uit beide organisatie laat zien dat leeftijd en werkervaring inderdaad een belangrijke rol spelen in de werkzaamheid van de workshops. De interventie is met name effectief voor ouderen met meer werkervaring, vooral als zij nog weinig zicht hebben op hun sterke punten. Vermoedelijk willen jonge mensen zich eerst in de breedte ontwikkelen, verschillende werkzaamheden uitproberen en op basis hiervan zelf ontdekken waar hun sterke punten liggen. Hierdoor hebben zij mogelijk minder behoefte om zich al op hun sterke punten te 'specialiseren'. Voor meer ervaren medewerkers biedt het 'kneden' van hun baan op basis van persoonlijke kwaliteiten echter een belangrijke impuls om in hun verdere ontwikkeling te investeren. Een belangrijke bevinding, vooral gezien het belang van duurzame inzetbaarheid en de ambitie om iedereen langer, gezond en productief aan het werk te houden. Werkgevers doen er daarom goed aan om vooral hun ervaren medewerkers te helpen bij het zich bewust worden van hun unieke kwaliteiten en bij het vinden van manieren om op het werk meer gebruik te maken van deze talenten. ■

Marianne van Woerkom is associate professor bij het departement Human Resource Studies van Tilburg University. https://www.tilburguniversity.edu/nl/webwijjs/show/m.vanwoerkom_nl-1.htm

Michelle Dirksen is extended master student bij het departement Human Resource Studies van Tilburg

University.

Christina Meyers is assistant professor bij het departement Human Resource Studies van Tilburg University. https://www.tilburguniversity.edu/nl/webwijjs/show/m.c.meyers_nl.htm

Mara Spruyt is adviseur bij Kessels & Smit, the learning company. <http://www.kessels-smit.nl/maraspruyt>

Nina Timmermans is adviseur bij Kessels & Smit, the learning company. <http://www.kessels-smit.nl/ninatimmermans>

Referenties

- Meyers, M. C., van Woerkom, M., de Reuver, R. S. M., Bakk, Z., & Oberski, D. L. (2015). Enhancing psychological capital and personal growth initiative: Working on strengths or deficiencies. *Journal of Counseling Psychology, 62*(1), 50-62, doi: 10.1037/cou0000050.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press
- Rath, T. (2007). *StrengthsFinder 2.0*. New York: Gallup Press.
- Spruyt, M., & Dekker, M. (2014). *Aan de slag met job crafting: Meer plezier en energie in je werk*. Utrecht, the Netherlands: Kessels & Smit Publishers B.V.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1-9.
- Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management, 54*(1), 81-103, doi:10.1002/hrm.21623.
- Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. N. (2015). Accumulative Job Demands and Support for Strength Use: Fine-Tuning the Job Demands-Resources Model Using Conservation of Resources Theory. *Journal of Applied Psychology*, Online first, doi: 10.1037/apl0000033