

INHOUDSOPGAVE

Inleiding **Waarom wij vonden dat dit boek er moest komen en wat we ermee hopen te bereiken** 17
Erwin Klappe, Onno Hamburger, Ad Bergsma

DEEL 1: GELUKKIG ORGANISEREN

Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn organisatie?

Hoofdstuk 1 **Hoe meet je werkgeluk? De acht van werkgeluk als model om werkgeluk te meten** 27
Arie Pieter Veldhoen

Hoofdstuk 2 **Een hotelketen vergroot bevlogenheid en vermindert werkstress; Het Job Demands-Resources-model in de praktijk** 51
Ad Bergsma, Wilmar Schaufeli, Elco Schaufeli

Hoofdstuk 3 **Hoe krijg je een organisatie enthousiast over werkgeluk? Over draagvlak creëren en coachen op duurzaam werkgeluk in een groot ziekenhuis** 68
Onno Hamburger, Erwin Klappe

Hoofdstuk 4 **Fluitend naar je werk en fluitend weer naar huis; Hoe je een organisatiecultuur bouwt waarin mensen floreren** 87
Maartje Wolff, Fennande van der Meulen

Hoofdstuk 5 **Waar regels regeren, is geluk niet te vinden; Wel gelukkiger, niet altijd blijer!** 104

Jaap Peters

Hoofdstuk 6 **Kies voor de beste employee experience; Maak van medewerkers fans** 116

Heleen Mes, Gea Peper

Hoofdstuk 7 **Het rendement van geluk; Het belang van levensgeluk voor werkprestaties** 130

Ad Bergsma, Ruut Veenhoven

Hoofdstuk 8 **Het overwinnen van wantrouwen en behouden van vertrouwen; Omgaan met verschillen van inzicht binnen gelukkige organisaties** 145

Raymon Geurts, Ad Bergsma

DEEL 2: GELUKKIG LEIDINGGEVEN

Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn team?

Hoofdstuk 9 **Hoe word je een slimme gup? Goede leidinggevendens stimuleren duurzame inzetbaarheid in vijf stappen** 163

Aukje Nauta

Hoofdstuk 10 **Progressiegericht leidinggeven; Hoe creëer je een motiverende werkomgeving?** 179

Coert Visser

Hoofdstuk 11 **Teamflow: de stimulans voor individueel geluk en teamprestaties; Het belang van een optimaal samenwerkingsklimaat** 196

Jef van den Hout

Hoofdstuk 12 Mensbeelden en organisatiebeelden; Hoe onbewuste uitgangspunten werkgeluk kunnen stimuleren of remmen 210
Herman Steensma

Hoofdstuk 13 Betekenisvol leidinggeven als basis voor werkgeluk 223
Jessica van Wingerden

DEEL 3: GELUKKIG WERKEN

Hoe vergroot ik mijn eigen werkgeluk?

Hoofdstuk 14 Dromen – denken – doen; Welke doelen en gewoonten helpen je om je werkgeluk te vergroten? 237
Cristel van de Ven

Hoofdstuk 15 Het vinden en inzetten van sterke kanten 253
Matthijs Steeneveld

Hoofdstuk 16 Jobcrafting; Sleutelen aan een mooiere baan 266
Luc Dorenbosch, Mark van Vuuren

Hoofdstuk 17 Werkvuur 285
Hans van der Loo, Patrick Davidson

Hoofdstuk 18 Vier hefboomen om je brein beter te benutten; Inzichten uit de neurologie voor meer werkgeluk 299
Sabine Wanmaker, Elke Geraerts

Hoofdstuk 19 Paradoxen bij het streven naar werkgeluk 317
Ad Bergsma

Dankwoord 329

Literatuur 333

HOOFDSTUK 15

HET VINDEN EN INZETTEN VAN STERKE KANTEN

Matthijs Steeneveld

Ieder mens is uniek en heeft zijn eigen behoeftes. Dat is een uitdaging én een kans. De uitdaging is om een individu goed te laten passen in zijn baan met de taakeisen die daarbij horen. De kans houdt in dat ieder mens unieke positieve eigenschappen te bieden heeft en dat je die sterke kanten vrijwel overal kunt inzetten.

Laten we als voorbeeld Nicole nemen. Op papier heeft ze het goed voor elkaar. Een leuke en uitdagende baan waarbij ze veel contact heeft met klanten. Ze heeft verantwoordelijkheid en krijgt de ruimte om haar werk zelf in te richten. Natuurlijk is het soms druk, maar dat vindt ze meestal niet erg. Tegelijkertijd mist ze soms voldoening in haar werk. Haar werkzaamheden geven haar weinig energie terug, het voelt soms als lopendebandwerk. Hoe kan Nicole meer plezier in haar werk vinden?

Jouw positieve eigenschappen

Hoe bepaal je wat voor jou een waardevolle, leuke baan is? Weet je wat je inspireert, wat je energie geeft en waar je plezier in hebt? Misschien nog belangrijker: weet je wat jouw eigen, persoonlijke manier van werken is, waar je goed in bent en die bij je past? Dat is waar de theorie en praktijk van *sterke kanten* een waardevolle bijdrage levert.

Sterke kanten zijn positieve eigenschappen, waar je goed in bent én waar je energie van krijgt. Uit een enorme hoeveelheid onderzoek komen allerlei voordelen naar voren van mensen die hun sterke kanten beter kennen en meer gebruiken. Zo erva-

ren ze meer welbevinden, betere relaties en meer voldoening, ze presteren beter, ze weten beter met stress om te gaan en ze zijn veerkrachtiger.

Hoewel veel mensen wel een idee hebben bij wat hun sterke kanten zijn, helpt het om deze specifiek te benoemen. Zo begrijp je jouw eigen sterke kanten beter, kun je ze bespreken met anderen en vaker inzetten in je werk en leven. Er zijn verschillende classificaties ontwikkeld, zelf werk ik graag met de VIA Character Strengths. Deze wetenschappelijk goed onderbouwde classificatie geeft een overzicht van 24 universeel gewaardeerde positieve karaktereigenschappen, die ik vertaal als 'sterke kanten'.

De VIA Character Strengths

De grondlegger van de hedendaagse positieve psychologie, Martin Seligman, heeft met een team van zo'n vijftig onderzoekers onder leiding van Chris Peterson (2004) een jarenlang onderzoek gedaan naar wat die universele positieve karaktereigenschappen zijn. Op basis van psychologisch onderzoek, oude en nieuwe filosofen, religieuze teksten en interviews met mensen uit alle hoeken van de wereld hebben ze een lijst met 24 character strengths opgesteld.

De 24 sterke kanten

- | | |
|----|---|
| 1. | Creativiteit
Vindingrijk, ziet en doet dingen op een unieke manier, origineel en flexibel in denken. |
| 2. | Nieuwsgierigheid
Op zoek naar nieuwe dingen en ervaringen, stelt vragen, belangstelling voor de wereld. |
| 3. | Kritisch denken
Objectief oordeel, analytisch, logisch denker, onpartijdig, denkt dingen door. |
| 4. | Leergierigheid
Wil leren van nieuwe kennis, vaardigheden en onderwerpen. |
| 5. | Levenswijs
Goed inzicht, wijze adviezen, ziet het geheel in perspectief, integreert ideeën. |
| 6. | Moed
Dapper, deinst niet terug voor uitdaging, moeilijkheid of pijn, komt op voor zijn mening. |
| 7. | Doorzettingsvermogen
Afmaken wat je bent begonnen, volhouder, overwint obstakels, maakt dingen af. |
| 8. | Oprechtheid
Authentiek, integer zijn, eerlijk en open over zichzelf. |

- | | |
|-----|---|
| 9. | Enthousiast
Levenslustig, energiek, voelt zich actief en levendig. |
| 10. | Liefde
Vermogen liefde te geven en te ontvangen, naastenliefde, hecht sterke waarde aan relaties. |
| 11. | Vriendelijkheid
Gul, vrijgevig, zorgzaam voor anderen en zichzelf, altruïstisch, behulpzaam. |
| 12. | Sociale intelligentie
Bewust van motieven, gevoelens van anderen en zichzelf, begrijpt wat anderen motiveert. |
| 13. | Teamwerk
Kan goed samenwerken, loyaal aan de groep, sociale verantwoordelijkheid. |
| 14. | Rechtvaardigheid
Niet bevooroordeeld raken door gevoelens naar anderen, eerlijk. |
| 15. | Leiderschap
Organiseert activiteiten met groepen, spoort groepen aan en leidt ze, brengt anderen in beweging. |
| 16. | Vergevingsgezindheid
Accepteert tekortkomingen van anderen en zichzelf, geeft mensen een tweede kans. |
| 17. | Bescheidenheid
Laat daden voor zichzelf spreken, nederig, richt zich op anderen. |
| 18. | Bedachtzaamheid
Voorzichtig, zorgvuldig, doet geen dingen waar hij later spijt van krijgt. |
| 19. | Zelfregulatie
Zelfbeheersing, discipline, kan eigen impulsen en emoties controleren. |
| 20. | Waarderen
... van schoonheid en uitblinken. Heeft bewondering voor en ziet wat er mooi, geslaagd is. |
| 21. | Dankbaarheid
Dankbaar voor het goede, laat dankbaarheid ook zien naar anderen. |
| 22. | Hoopvol
Optimistisch, toekomstgericht, heeft een positieve kijk op en verwachting van de toekomst. |
| 23. | Humor
Speels, vrolijk, houdt van grapjes en laat anderen glimlachen. |
| 24. | Spiritualiteit
Ervaart zingeving, geloof, betekenis. Heeft samenhangende ideeën over een groter doel. |

” **Ieder mens heeft kenmerkende sterke kanten, character strengths. Die geven energie, kosten weinig moeite en passen bij jou.**

Deze 24 sterke kanten zijn positieve karaktereigenschappen. Als je creatief bent, dan hoeft dat niet te betekenen dat je schildert of muzikaal bent. Het betekent wel dat het bij jouw karakter past om allerlei zaken anders aan te pakken. Misschien doordat je kunstzinnig bezig bent, maar dat kan ook door buiten de box te denken op je werk, door originele verjaardagsfeestjes te organiseren voor je kinderen of doordat je heel associatief kunt brainstormen.

De sterke kanten gaan ‘dieper’ dan gedrag. Ze beïnvloeden je gedachten, gedrag en gevoel. Als jij rechtvaardigheid hoog in het vaandel hebt staan, dan zul je er snel wat van denken als een collega ongelijk wordt behandeld. Het komt waarschijnlijk niet eens in je op om iets niet eerlijk te delen.

Vervolgens kun je die sterke kanten in allerlei bezigheden gebruiken – in je gedrag dus. Stel je voor dat een team brainstormt over een nieuw product. Een creatief teamlid zal met verrassende, innovatieve ideeën komen. Een nieuwsgierig iemand heeft overal inspiratie opgedaan en kan daaruit putten. Iemand die goed is in kritisch denken zal ideeën juist onderzoeken op wat ze nieuw, anders maakt. Humor kan voor hilarische en verrassende ideeën zorgen, dankbaarheid kan helpen om te waarderen wat er al goed is aan de huidige producten. Zelfregulatie kan helpen om echt de tijd te nemen om een open brainstorm te houden, en niet te snel over te stappen naar het beoordelen van de ideeën. Moed kan iemand ertoe aanzetten om discutabele ideeën toch te opperen. Zo heeft elke sterke kant in vrijwel elke situatie iets te bieden. De vraag is: op welke sterke kanten wil jij het liefste leunen?

Jouw kenmerkende sterke kanten

Ieder mens heeft deze 24 eigenschappen in zich. Je zou kunnen zeggen dat ze in de menselijke blauwdruk zitten. We zijn allemaal in staat om moedig, vriendelijk, kritisch of hoopvol te zijn. Tegelijkertijd zul je sommige sterke kanten meer bij jezelf herkennen dan andere. Uit het werk van McGrath en het VIA Institute (2017) blijkt dat ieder mens zo’n vijf *kenmerkende sterke kanten* bezit (*signature strengths*). Deze kenmerkende sterke kanten zijn voor mensen essentieel, moeiteloos en energievend (*essential, effortless en energizing*):

- *Essentieel.* Je ziet je kenmerkende sterke kanten als essentieel onderdeel van jouw persoon. Het is een beschrijving van hoe jij bent, van de positieve kanten van je karakter.
- *Moeiteloos.* Als je jouw kenmerkende sterke kanten gebruikt, dan gaat je dat betrekkelijk moeiteloos af. Je hoeft er niet over na te denken om ze in te zetten, het gaat als het ware vanzelf.
- *Energiegevend.* Je krijgt energie van het gebruiken van je sterke kanten. Het geeft voldoening om jouw positieve eigenschappen in te zetten en dat voelt goed.

Als je jouw kenmerkende sterke kanten juist weinig kunt inzetten in werk en privé, dan kost dat meer moeite én krijg je er minder energie voor terug. Stel je eens een werknemer voor met kritisch denken en teamwerk als sterke kanten. Als hij vooral taken krijgt zoals het uitwerken van beleidsstukken, zonder al te veel kritische vragen te kunnen stellen en zonder veel samenwerkingsmogelijkheden, zal dat hem weinig inspireren. Hij zal het waarschijnlijk als een last ervaren en zich bekneld voelen. Wat is er dan bekneld? Zijn kenmerkende sterke kanten, oftewel de beste kanten van zijn karakter! In plaats van dat hij kan opbloeien en zijn talenten kan inzetten, wordt hem gevraagd om dat waardevolle deel van zichzelf uit te schakelen.

Omgekeerd zou deze medewerker juist energie krijgen als hij bij het opstellen van de beleidsstukken juist wél gevraagd wordt kritisch te kijken. Als zijn manager hem juist betreft in de doelen en vragen, kan deze werknemer als een goede teamwerker een waardevolle bijdrage leveren. En daar krijgt hij ook meer voldoening van. Een andere werknemer past misschien beter bij de taak van het uitwerken van de beleidsstukken, bijvoorbeeld iemand met als sterke kanten doorzettingsvermogen, bedachtzaamheid of rechtvaardigheid (als de beleidsstukken inhoudelijk waardevol zijn).

Het is niet zo dat sommige taken sowieso waardevol of juist vervelend zijn voor alle medewerkers. Sterker nog, je kunt bij je eigen huidige werkzaamheden op zoek gaan naar hoe jij jouw sterke kanten meer kunt inzetten. Dat is een vorm van persoonlijk jobcraften. Tegelijkertijd hoef je niet alleen maar gebruik te maken van je vijf kenmerkende sterke kanten. Zoals gezegd heeft ieder mens alle 24 sterke kanten in zich. Om je eigen werkgeluk te vergroten, is het wijs om werkzaamheden zo te kiezen en in te richten dat je jouw kenmerkende sterke kanten kunt gebruiken. Iedereen zal echter in situaties komen waarin zij ook een andere sterke kant moeten gebruiken. Weinig mensen zijn altijd moedig, maar veel mensen kunnen moed inzetten als de situatie erom vraagt. Zo kan iedereen als het nodig is gebruikmaken van alle 24 sterke kanten.

Balans: de gulden middenweg

Je sterke kanten bieden grote kansen voor meer werkgeluk, maar meer is niet altijd beter. Zoals Aristoteles al zei, is het tegenovergestelde van een goede eigenschap zowel te veel als te weinig van die eigenschap. De gulden middenweg is een goede balans van je sterke kanten. Te weinig bescheidenheid komt wellicht over als aandachttrekkerij of arrogantie. Te veel bescheidenheid is ook nadelig: je cijfert jezelf weg en krijgt niet de erkenning die je wellicht verdient. Een gezonde balans kan zijn dat je je daden voor zichzelf laat spreken en complimenten kunt aannemen.

Er is niet één absoluut juist gebruik van je sterke kanten. Je sterke kanten op een goede manier inzetten hangt af van de situatie, van hoe je ze ‘doseert’ en van hoe je ze combineert. Bij een gesprek met een ontevreden klant is een andere balans nodig dan bij het schrijven van een artikel. Voor de ontevreden klant kun je goed een dosis sociale intelligentie inzetten, maar als de klant boos wordt heb je wellicht ook moed nodig om voor jezelf op te komen.

Als je je kenmerkende sterke kanten beter begrijpt, kun je de gulden middenweg proberen te bewandelen. Door je bewust te zijn van de valkuilen van je sterke kanten en hoe je daarin kunt doorschieten, kun je jezelf weer in balans brengen, net zoals de jonge medewerker.

Een jonge medewerker krijgt vaak de vervelende klusjes op haar bord. Haar collega's vinden dat wel prettig en vinden ook dat het past bij haar vaardigheden. Zij wil hier wat van zeggen, maar is bang dat ze doorschiet in haar oprechtheid en dan bot en direct haar afkeur laat blijken. In een gesprek met HR besluit ze bewust haar sociale intelligentie in te zetten. Zo kan ze oprecht aangeven waar ze tegenaan loopt, maar dankzij haar sociale intelligentie valt het haar beter op als ze te fel wordt of als ze aanvallend overkomt bij haar collega's. Dan matigt ze haar toon weer, zodat ze in goed contact blijft en met hulp van HR een oplossing kan zoeken.

” **Als je jouw sterke kanten kent en gebruikt, zorgt dat voor meer bevlogenheid, werkplezier en beter omgaan met stress. En betere prestaties.**

De waarde van sterke kanten in de dagelijkse praktijk

Ieder mens is waardevol. Daarvan ben ik overtuigd. Toch is het soms lastig om die waarde te kunnen benoemen, zowel naar jezelf als naar anderen. We missen als het ware een gedeelde taal van wat er goed, waardevol kan zijn aan mensen en hun gedrag. Daarom is de taal van de sterke kanten ontwikkeld. Als trainer merk ik dat mensen hiermee geholpen zijn. Het helpt ze om hun eigen sterke kanten onder woorden te brengen. Dat geeft inzicht in waar ze goed in zijn en waar ze energie van krijgen. Vervolgens wordt dat meer bespreekbaar. Als iemand zijn sterke kanten kent, kan hij eenvoudiger naar zijn teamleider stappen en aangeven dat hij behoefte heeft aan meer ruimte voor zijn creativiteit of dankbaarheid. Doordat iemand zich meer bewust wordt van zijn sterke kanten, kan hij ze vaker inzetten.

Het werken met sterke kanten helpt wat mij betreft ook bij een veelvoorkomend obstakel. Mensen zijn geneigd om vooral te zien wat er *niet* goed is. Als we een fout maken, dan slaan we onszelf voor het hoofd. Helaas vinden we het door deze overmatige focus op wat er mis is, moeilijk om feedback aan te nemen. Het voelt al snel als een aanval. Ook als we kritisch naar onszelf kijken, geeft dat spanning. We zijn niet tevreden met onszelf en dat voelt vervelend. Deze spanning kom ik in mijn werk als trainer en (organisatie)psycholoog veel tegen. Een team faciliteren om een goed gesprek te voeren over het functioneren stukt dan bij de eerste kritiekpunten. Zonde, want eigenlijk is er voor iedereen ruimte om te groeien. Wat mij betreft zorgt het praten over sterke kanten ervoor dat mensen openstaan voor groei en voor suggesties. Veel mensen kunnen een ervaring delen over hun sterke kanten. Vervolgens voelen ze zich – terecht – erkend in hun kwaliteiten en zijn ze nieuwsgierig naar hoe ze zich verder kunnen ontwikkelen.

Wat mij opvalt, is dat geen enkele baan een droombaan *is*, maar dat sommige mensen hun baan wel een droombaan *vinden*. Die mensen genieten van hun werk. Ze voelen zich er thuis bij, het werk past bij ze. Natuurlijk zijn er uitdagingen en obstakels. Geen enkele baan is zonder problemen, sterker nog: een baan wordt deels juist interessant door alle uitdagingen die erbij komen kijken. De mensen die hun werk als droombaan zien, pakken die uitdagingen enthousiast. Het valt mij steeds meer op dat deze mensen vooral gebruik weten te maken van hun sterke kanten. Daarbij maakt het weinig uit wat die sterke kanten zijn. Een sterke kant als leiderschap kun je vaak kwijt in je werk. Natuurlijk als leidinggevende, maar ook als collega die anderen inspireert, ondersteunt en prikkelt. Als je het idee hebt dat het werk dat je doet van

waarde is, kun je met dankbaarheid aan de slag. Een droombaan is die baan waarin je jouw kenmerkende sterke kanten kunt benutten.

Inspiratiebronnen

Sinds de positieve psychologie zich als wetenschappelijke en praktijkgerichte stroming heeft ontwikkeld, is er veel geleerd over sterke kanten. Het VIA Institute is een non-profitstichting die het onderzoek naar sterke kanten bijhoudt en zich inzet om de kennis hierover te delen. Ryan Niemiec, de *education director* van het instituut, is actief bezig om wereldwijd professionals en individuen te onderwijzen en te inspireren om meer te leren over sterke kanten en zo een persoonlijke weg naar floreren te vinden. Op www.viacharacter.org, de website van het instituut, staat naast de gratis VIA Survey een schat aan informatie over de *character strengths* in allerlei settings, van organisatie en werk tot onderwijs, zorg en gezin.

Ontdek je sterke kanten: VIA Survey

Er zijn allerlei manieren om je sterke kanten te onderzoeken. Een uitgebreid onderzocht startpunt is de vragenlijst die is ontwikkeld, de VIA Survey.

De uitslag van deze vragenlijst is je persoonlijke rangorde van de 24 sterke kanten. Daarnaast zijn er betaalde rapporten beschikbaar, waarin de uitslag meer specifiek wordt weergegeven en waarin een uitgebreide beschrijving staat voor je hogere en lagere scores. Ook krijg je allerlei suggesties om je kenmerkende sterke kanten beter in te zetten en desgewenst je mindere sterke kanten te onderzoeken en in te zetten.

De vragenlijst is vertaald in 41 talen en er is een speciale jeugdversie. Naast de individuele rapporten is er een teamrapport beschikbaar waarin de verschillende sterke kanten in het team worden vergeleken.

De belangrijkste inspiratie is echter niet deze wetenschappelijke kennis, hoe waardevol die ook is. Sterke kanten gaan echt leven als mensen ermee aan de slag gaan. Of het nu therapeuten, onderwijzers, technisch ontwerpers of ambtenaren zijn: als mensen ervaringen delen over hun sterke kanten, voel je positieve energie. Mensen gaan stralen, ze herleven weer dat mooie moment. Ik merk dat iedereen in staat is om

de verbinding te maken met de ander als diegene vertelt over een moment waarop hij zijn sterke kanten gebruikte. Het delen van deze ervaringen zorgt voor energie en verbinding tussen mensen, of ze elkaar nu kennen of niet. Deze verbinding schept vervolgens kansen om samen verder te bouwen. De oefening *waarderend interview* is een uitstekende manier om dit gesprek op gang te brengen.

Waarderend interview

Een krachtige manier om de energie van sterke kanten aan te boren, is door te praten over positieve ervaringen. Het waarderend interview is hiervoor bij uitstek geschikt. Je interviewt elkaar met een waarderende blik. Onderzoek samen wat er te waarderen is.

De hoofdvraag van het waarderend interview is als volgt: ‘Kun je me een verhaal vertellen over een moment dat je lekker bezig was? Dat je deed waar je goed in bent, wat bij je past en waar je van geniet?’ Moedig iemand aan om echt een ervaring te beschrijven. Vraag door: waarom was dit voor jou een goede ervaring? Wat was er zo waardevol, wat gaf je energie? Wat deed je precies?

Vervolgens blik je samen terug op de ervaring. Welke sterke kanten herkent de verteller in zijn eigen verhaal? En welke sterke kanten meent de interviewer te zien? Pak gerust de lijst van sterke kanten erbij. De verteller kan vervolgens nagaan of deze echt kenmerkend voor hem zijn. Geldt dat voor allerlei situaties, zowel werk als privé? En zijn ze echt essentieel, moeiteloos en energiegevend?

Deze oefening komt uit het Sterke Kantenkaartspel (Steenefeld & Van den Berg, 2018)

Van sterke kanten naar meer werkgeeluk

Er zijn vier stappen die noodzakelijk zijn om je sterke kanten verder te ontwikkelen (Niemiec & McGrath, 2019).

1. *Bewust worden.* Om te beginnen is bewustwording nodig: kennis van de sterke kanten en de ‘positieve taal’, het opmerken van goede eigenschappen. Het is ook belangrijk dat je bewust wordt van je kenmerkende sterke kanten.
2. *Onderzoeken.* Vervolgens kun je onderzoeken wat die sterke kanten precies betekenen voor jouzelf. Wanneer gebruik je ze al? Welke geven echt energie? Wanneer lukt het je om de gulden middenweg te bewandelen, en wanneer schiet je door in je valkuilen? Deze stap zorgt voor dieper inzicht en zelfkennis.
3. *Toepassen.* Met goed besef van je eigen kenmerkende sterke kanten en hoe je die al gebruikt, kun je nieuw gedrag uitproberen. Misschien besluit je om bepaalde sterke kanten meer in te zetten. Experimenteer en onderzoek wat werkt. Vaak is het effectief om kenmerkende sterke kanten in te zetten voor de gewenste verandering: die geven immers energie en gaan je goed af!
4. *Onderhouden.* Voor blijvende verandering is onderhoud nodig. Werkt het nieuw-gekozen gedrag nog? Klopt het nog dat deze sterke kanten energie geven en gebruik je deze voldoende?

Terug naar Nicole en andere medewerkers die weinig voldoening en plezier in hun werk vinden. Nicole heeft een aantal stappen doorlopen om meer werkgeeluk te vinden door haar sterke kanten meer te gebruiken. Ze volgde een training Mindfulness & Sterke Kanten. Daar leerde ze haar eigen sterke kanten beter kennen door middel van de vragenlijst, zelfreflectie en een 360-gradenfeedbackronde. Ze onderzocht in haar dagelijks leven en meditaties hoe haar sterke kanten haar energie gaven en ontdekte dat ze al haar kenmerkende sterke kanten zelden op haar werk gebruikte. Dit gaf veel herkenning: ze besepte dat ze haar werk deed op eigenschappen die haar veel moeite kostten. Het voelde meer als afzien.

Nicole koos bewust enkele kenmerkende sterke kanten om meer in te zetten in haar werk. Zo vond ze het leuk en nuttig om vaker kritisch te denken bij wat ze deed. Daarbij zette ze moed in (wat haar wel enige moeite kostte) om het tegen collega’s te zeggen als ze verbeterpunten opmerkte. Ook haalde ze energie uit teamwerk, waarvoor ze vaker samen met collega’s ging zitten om te sparren. De mindfulness hielp haar om tijdens het werk op te merken dat ze haar energie verloor.

Vanzelfsprekend zijn er meer manieren om deze stappen te doorlopen, zoals individuele coaching of online en offline trainingsprogramma's. Tot slot kunnen mensen zelfstandig aan de slag met hun sterke kanten. Voor een effect op werkgeluk lijkt het belangrijk te zijn dat de organisatie het gebruik van sterke kanten ook faciliteert en aanmoedigt. Bespreek ze in eventuele functioneringsgesprekken, moedig elkaar aan om je sterke kanten te gebruiken en zorg voor een klimaat waarin mensen zich veilig voelen om zichzelf (met hun kenmerkende sterke kanten) te laten zien en te gebruiken.

Mensen die hun sterke kanten beter leren kennen, geven aan dat ze *zichzelf* beter kennen. Als ze hun kenmerkende sterke kanten vaker kunnen gebruiken, voelt dat authentiek, 'het voelt goed'. Onderzoek laat zien dat coaching en training kan helpen om je meer bewust te worden van je sterke kanten en vervolgens die sterke kanten vaker in te zetten. Dat zorgt voor meer welbevinden, een betere mentale en fysieke gezondheid, werk dat meer voldoening en zin geeft, hogere productiviteit, minder stress, beter om kunnen gaan met problemen en betere relaties.

Valkuilen en aandachtspunten

Zoals altijd is een aanpak slechts zo goed als de manier waarop je ermee werkt. Simpelweg vragen naar iemands sterke kanten heeft zelden een blijvend effect. De afgelopen jaren zijn er verschillende meta-analyses gedaan met aanbevelingen voor sterke kanteninterventies (zie bijvoorbeeld Ghielen en collega's (2017), en Quinlan en collega's (2012)). In de praktijk zien we ook veel dezelfde valkuilen en aandachtspunten. Een aantal typische valkuilen en aandachtspunten op een rij:

- Er worden stappen overgeslagen (onder het mom van snel werken). Als het onderzoeken van wat echt je energiegevende, kenmerkende sterke kanten zijn wordt overgeslagen, eindig je bijvoorbeeld met sterke kanten waar je wel goed in bent, maar die niet bij je passen. Als het toepassen wordt ingekort, dan ontdekken mensen in de eerste stappen dat ze sterke kanten hebben. Dat geeft een gevoel van waardering en erkenning en is natuurlijk prettig. Dat gevoel zakt echter snel weg als het niet wordt omgezet in gedrag. De positieve effecten blijven op de lange termijn behouden als je niet alleen je kenmerkende sterke kanten *kent*, maar ook geregeld *gebruikt*. Die aandacht voor *gedrag* is cruciaal om blijvend effect te hebben.
- Mensen zijn (als ze de uitslag krijgen) geneigd om hun 'zwakkere' sterke kanten te verbeteren. Het gaat er bij die lagere sterke kanten echter niet zozeer om of

je er 'goed' in bent, maar of het bij je past en of het je energie geeft. Waar wil jij je loopbaan op bouwen? Op de sterke kanten die je energie geven of de sterke kanten die je juist meer moeite kosten?

- Een overdreven focus op sterke kanten leidt tot het negeren van problemen. Problemen, uitdagingen, stress en saaie taken horen bij het werkende leven. Hoewel je sterke kanten dan kunnen helpen, kan het cruciaal zijn om die zaken wel te benoemen. Werken met sterke kanten betekent niet dat je alleen complimenten aan elkaar geeft. Het is een basishouding waarin je sterke kanten waardeert en als uitgangspunt gebruikt, maar tegelijkertijd open kunt spreken over dingen die niet goed gaan.
- De vijf kenmerkende sterke kanten kunnen een soort statisch hokjesdenken uitlokken, vergelijkbaar met de *fixed mindset* van Carol Dweck. Men vergeet dan dat ieder mens alle 24 sterke kanten heeft. Sterke kanten zijn niet statisch, maar kunnen (tot op zekere hoogte) ontwikkelen en hangen af van de omgeving.
- Medewerkers ervaren soms een zekere hypocrisie als een manager of organisatie met sterke kanten gaat werken. Er wordt wel over gesproken, maar in de dagelijkse gang van zaken is er weinig ruimte om bijvoorbeeld je werk in te richten naar je sterke kanten. Of er wordt in de praktijk vooral aandacht geschonken aan wat er misgaat, in plaats van wat energie geeft. Een integrale aanpak gericht op sterke kanten is aan te raden – waarbij een medewerker niet alleen een training of workshop volgt, maar ook de leidinggevende het gebruik van sterke kanten aanmoedigt en collega's elkaar ondersteunen.

Tot slot is er nog veel onderzoek te doen. Zijn er mensen die meer baat hebben bij sterke kanteninterventies dan anderen? Zijn er mensen bij wie het gebruik van sterke kanten meer effect heeft op welbevinden? Een onderzoek van Bakker en collega's (2019) geeft bijvoorbeeld de indruk dat vooral mensen met een persoonlijkheid van laag neuroticisme en hoge extraversie meer welbevinden ervaren als ze hun sterke kanten dagelijks gebruiken, meer dan mensen zonder dat type persoonlijkheid.

Wellicht zijn er ook bepaalde sterke kanten die een groter effect hebben op werkgeluk. Wegen iemands kenmerkende sterke kanten dan sterker dan het gebruik van specifieke sterke kanten? Tot slot worden de effecten van sterke kanten op werkgeluk en productiviteit wellicht gemedieerd door bijvoorbeeld bevlogenheid, zingeving of het zien van je werk als een roeping (Littman-Ovadia en Lavy (2018) doen hier interessant onderzoek naar).

Tips voor de praktijk

Sterke kanten zijn een krachtig potentieel dat iedereen bezit. Help mensen om hun sterke kanten beter te leren kennen en ondersteun ze in het zoeken naar manieren om ze vaker in te zetten. Zo kunnen mensen zelf ervaren dat werken vanuit hun eigen sterke kanten energie en voldoening geeft.

Spreek je waardering uit voor de sterke kanten die je ziet. *Strengths spotting* is leuk om te doen en een effectieve manier om het gebruik aan te moedigen. Benoem het concrete gedrag dat je ziet en geef aan welke sterke kant jij herkent. Spreek je waardering of dankbaarheid uit: waarom vind je dit prettig of knap?

Tot slot: begin bij jezelf! Welke ervaringen geven jou energie en plezier? Welke sterke kanten laat je op zulke momenten zien? En hoe kun je die sterke kanten in je werk verder inzetten?

Als jouw kenmerkende sterke kanten de afspiegeling zijn van de beste kanten van je karakter, gun het jezelf én je omgeving dan om die eigenschappen elke dag in te zetten.

Belangrijkste bronnen

Niemiec, R.M. (2018). *Character Strengths Interventions: A Field Guide for Practitioners*. Toronto, Canada:

Hogrefe Publishing.

Steenefeld, M. & Berg, A.W. van den (2018). *Sterke Kantenkaartspel*. Leiderdorp: Uitgeverij Positieve

Psychologie Nederland.

Website van het VIA Institute, de stichting die gebruik van de VIA Character Strengths aanmoedigt, een overzicht bijhoudt van onderzoek en de vragenlijst beheert: www.viacharacter.org.