



Marianne van Woerkom

Het gebruik van sterke punten in teams en organisaties:
Transactive Strengths Systems



Colofon

“Het gebruik van sterke punten in teams en organisaties: Transactive Strengths Systems” is een uitgave van NSvP : : Innovatief in Werk.

Dit whitepaper is de uitkomst van het NSvP/NIAS-fellowship 2017-2018 en geschreven door fellow Dr. Marianne van Woerkom.

Contactgegevens:

NSvP

Rijnkade 88

6811 HD Arnhem

Tel. 026 – 445 78 00

E-mail: info@nsvp.nl

Web: www.innovatiefinwerk.nl

Twitter: [@innovatiefwerk](https://twitter.com/innovatiefwerk)

© NSvP, 2018

Grafische vormgeving: SA&R, Utrecht

Drukwerk: Puntgaaf drukwerk, Leiden

Gegevens uit deze publicatie mogen uitsluitend worden overgenomen met toestemming van de NSvP.

nsvp :: **innovatief in werk**



Inhoud

● Inleiding	4
● Het gebruik van sterke punten in organisaties: <i>Transactive Strengths Systems</i>	7
Het gebruik van Sterke Punten in organisaties Het gebruik van Sterke punten in teams De relatie tussen diversiteit in Sterke Punten en teamprestaties	
● Sterke Punten gebruik op teamniveau: <i>Transactive Strengths Systems</i>	15
Sterke Punten Specialisatie Geloofwaardigheid van Sterke Punten Sterke Punten Coördinatie	
● Samenvatting van de verschillen tussen TMS en TSS	22
● De relatie tussen TSS en het gebruik van Sterke Punten door individuen	25
● Variabelen die van invloed zijn op de ontwikkeling van TSS	27
Sterke Punten Klimaat	
● Teamuitkomsten van een <i>Transactive Strengths System</i>	31
● Individuele uitkomsten van <i>Transactive Strengths Systems</i>	35
● Variabelen die de relatie tussen TSS en de uitkomsten daarvan versterken	37
● Discussie	39
● Praktische implicaties	42
● Referenties	44

● ● ● Inleiding

Dit whitepaper gaat over het benutten van de sterke punten benadering op teamniveau. Centrale vragen zijn: Hoe weten mensen in organisaties elkaars sterke punten te vinden en hoe kunnen zij elkaar helpen om hun kwaliteiten in te zetten? Hoe kunnen organisaties beter gebruik maken van de diverse talenten en sterke punten van hun medewerkers? Tijdens het NSvP/NIAS-fellowship werd door dr. Marianne van Woerkom invulling gegeven aan een model dat de verschillende factoren die hierbij van belang zijn in kaart brengt.

Veel organisaties baseren hun ontwikkelbeleid nog vooral op de tekortkomingen van medewerkers, ofwel hun zwakke punten. Met een functieprofiel of een toekomstige functie in gedachten wordt bepaald welke punten medewerkers nog verder moeten ontwikkelen om de kloof te dichten tussen de aanwezige en de voor een bepaalde functie vereiste competenties. Bij deze zogeheten deficiëntiebenadering wordt aan de sterke punten van een medewerker weinig aandacht besteed omdat dit immers competenties zijn die al aanwezig zijn.

De laatste jaren is er steeds meer aandacht gekomen voor een 'sterke punten'-benadering waarbij juist de talenten van medewerkers vertrekpunt zijn voor het ontwikkelbeleid. Het voordeel van hiervan is dat medewerkers zich meer gezien voelen en dat de kwaliteiten van een medewerker op deze manier beter worden benut. Ook in wetenschappelijk opzicht komt er steeds meer ondersteuning voor de positieve uitkomsten van een sterke punten benadering. Mensen die hun sterke punten kunnen gebruiken in hun werk blijken zich authentieker en meer bevlogen te voelen dan mensen die dat niet kunnen, en blijken bovendien ook nog beter te presteren. Maar de realiteit in organisaties is complex. Hoe kunnen al die verschillende talenten van medewerkers in elkaar worden gepuzzeld zodat het werk nog steeds gedaan wordt? Als de ene medewerker haar baan aanpast aan haar sterke punten dan kan dit immers gevolgen hebben voor haar collega's. Hoe weten mensen in organisaties elkaars sterke punten te vinden en hoe kunnen zij elkaar stimuleren om hun kwaliteiten in te zetten?

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) is een onafhankelijke stichting en vermogensfonds, actief op het gebied van mens en werk. De NSvP stelt de vraag hoe de arbeidsmarkt van morgen er uit ziet en wat dat vraagt van de talentontwikkeling van jongeren en werkenden. Door het verbinden van wetenschappelijk onderzoek met toepassingen in de praktijk wil de NSvP een beweging stimuleren die de ontwikkelingsmogelijkheden van jongeren en werkenden vergroot.

De NSvP doet dat op verschillende manieren. Tijdens een jaarlijks terugkerend OmkeerEvent worden actuele vraagstukken geagendeerd. Door middel van challenges nodigt de NSvP maatschappelijk betrokken organisaties en kennispartners uit om te komen tot nieuwe en effectieve vormen van leren en ontwikkelen, die beter aansluiten bij de behoeften van jongeren en de veranderende arbeidsmarkt. De meest kansrijke initiatieven worden door de NSvP financieel ondersteund en met onderzoek gevolgd. Kennis en inspiratie wordt gedeeld via het kennisplatform www.innovatiefinwerk.nl

Om te zorgen voor de nodige diepgang in de te agenderen thema's werd een fellowship in het leven geroepen, dat tot stand kwam in een samenwerking tussen de NSvP en het NIAS, het 'Netherlands Institute of Advanced Study in the Humanities and Social Sciences'. In 2017 werd Marianne van Woerkom als fellow aangesteld om gedurende vijf maanden een deel van haar tijd te besteden aan de vraag hoe organisaties beter gebruik kunnen maken van de diverse talenten en sterke punten van hun medewerkers.

In dit whitepaper zoomt Marianne van Woerkom in op hoe teams gebruik kunnen maken van de sterke punten en kwaliteiten van hun teamleden. Er is al meer bekend over het delen en verbinden van de verschillende kennisgebieden van teamleden, wat wel het *Transactive Memory System* (TMS) wordt genoemd. Marianne van Woerkom maakt gebruik van de theorie over TMS en zet uiteen hoe het begrip *Transactive Strengths System* (TSS) teamprestaties kan bevorderen door teambevlogenheid en teamleren te stimuleren. Ze gaat in op de verschillen tussen TMS en TSS in termen van de individuele bouwstenen waarop beide systemen gebaseerd zijn (kennis versus sterke punten). Vervolgens ontwikkelt ze proposities over de variabelen die het ontstaan van TSS kunnen stimuleren en over de uitkomsten van TSS.



Marianne van Woerkom
NSvP/NIAS-fellow 2017-2018



Het gebruik van sterke punten in organisaties: *Transactive Strengths Systems*

Organisaties kunnen het zich niet langer veroorloven om menselijk potentieel te verspillen en hebben nieuwe strategieën nodig om de sterke punten en talenten van hun medewerkers optimaal in te zetten en het welzijn van werkenden te waarborgen. Onderzoeken die zijn geïnspireerd op de positieve psychologie laten zien dat als mensen hun sterke punten kunnen gebruiken op het werk, dit samengaat met een hoge mate van bevoegdheid en welzijn (Botha & Mostert, 2014; Harzer & Ruch, 2012, 2013) en met betere prestaties (Dubreuil, Forest, & Courcy, 2014; Stander, Mostert, & De Beer, 2014; van Woerkom & Meyers, 2015; van Woerkom, Mostert, et al., 2016). Een andere studie laat zien dat naarmate medewerkers meer het gevoel hebben dat zij hun talenten op het werk kunnen inzetten, zij minder vaak ziek zijn (van Woerkom, Bakker, & Nishii, 2016). Tot dusverre lag de focus in onderzoek naar sterke punten uitsluitend op het niveau van individuele medewerkers. Maar in veel organisaties zijn teams in plaats van individuen verantwoordelijk voor werkprestaties (Wilson, Goodman, & Cronin, 2007). Dit betekent dat de teamomgeving voor een groot gedeelte bepaalt of sterke punten van individuen zullen worden opgemerkt en gewaardeerd, en of ze uiteindelijk ook kunnen worden gebruikt (Biswas-Diener, Kashdan, & Minhas, 2011; Quinlan, Swain, & Vella-Brodrick, 2011).

Als we beter willen gaan begrijpen hoe mensen in organisaties gebruik maken van hun sterke punten en talenten, moeten we ook oog krijgen voor de manier waarop zij sociaal ingebed zijn in teams. Ik maak hierbij gebruik van de *Transactive Memory System* (TMS) theorie (Lewis, 2003; Wegner, 1987), en stel voor dat een *Transactive Strengths System* (TSS) sterke punten gebruik kan stimuleren door:

- a) het ontwikkelen van een gedifferentieerde structuur van sterke punten van teamleden en een gezamenlijk bewustzijn van de variatie van sterke punten die aanwezig zijn in het team (specialisatie),
- b) het vertrouwen op deze sterke punten in de taakuitoefening (geloofwaardigheid),
- c) het coördineren van de taken gebaseerd op deze sterke punten (coördinatie).

Hoewel TSS een soortgelijke structuur heeft als een TMS, zijn er enkele cruciale verschillen tussen de individuele bouwstenen die centraal staan in beide begrippen (sterke punten versus kennis). In dit paper ga ik in op de implicaties van deze verschillen voor de verschillende onderdelen van TSS, en bespreek ik hoe TSS is gerelateerd aan het individuele gebruik van sterke punten. Verder ga ik in op een sterke punten klimaat als een belangrijke voorspeller van TSS en bespreek ik via welke mechanismen TSS tot uitkomsten op individueel en teamniveau kan leiden. Figuur 1 (op pagina 12) geeft een visuele afbeelding van het voorgestelde model.

Dit paper levert een bijdrage aan de theorievorming over het functioneren van teams door de invloed van principes uit de positieve psychologie binnen teams te onderzoeken. Aangezien steeds meer wetenschappers de ervaringen van werkenden proberen te begrijpen op basis van de positieve psychologie, wordt het ook belangrijk om deze ervaringen te bestuderen in de omgeving van het team (West, Patera, & Carsten, 2009). Het potentieel van positieve persoonlijkheidskenmerken zoals sterke punten is echter nog niet eerder bestudeerd in een team context. We beschouwen het sterke punten denken als een nieuwe bril waardoor we naar teamdiversiteit kunnen kijken. Hoewel verschillende wetenschappers de verscheidenheid van expertise binnen teams hebben bestudeerd (van Knippenberg, Haslam, & Platow, 2007), is de impact ervan op uitkomsten als teambevlogenheid en -prestatie nog nooit eerder onderzocht. Omdat het gebruik van sterke punten gepaard gaat met gevoelens van authenticiteit en energie (Peterson & Seligman, 2004), gaan hier motivationele effecten van uit die zich ook op het teamniveau kunnen manifesteren (bijvoorbeeld door teambevlogenheid teweeg te brengen) die niet noodzakelijkerwijs aanwezig zullen zijn als teamleden hun expertise gebruiken.

Het gebruik van Sterke Punten in organisaties

Positieve psychologie kan omschreven worden als de “*science of positive subjective experience, positive individual traits, and positive institutions*” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 5). Om positieve persoonlijkheidskenmerken te onderzoeken ontwikkelden Peterson en Seligman (2004) een classificatie van 24 sterke punten die verwijzen naar stabiele persoonlijkheidskenmerken die algemeen gewaardeerd worden (bijvoorbeeld creativiteit, humor, zelfdiscipline). Individuen hoeven niet per sé hoog te scoren op al deze sterke punten; zij kunnen zelfs een tekortkoming in één van deze sterke punten hebben. De top vijf sterke punten waar iemand het hoogst op scoort worden *signature strengths* genoemd (Peterson & Seligman, 2004). De auteurs veronderstelden dat in het bijzonder het gebruik van *signature strengths* tot positieve uitkomsten zou leiden. Het idee van *signature strengths* is in lijn met latere definities van sterke punten die meer in het algemeen verwijzen naar de “kenmerken die iemand in staat stellen om op de top van zijn of haar kunnen te functioneren” (Wood, Linley, Maltby, Kashdan, & Hurling, 2011). Deze definitie laat toe dat mensen voor zichzelf

interpreteren wat hun sterke punten zijn, en vermijdt een moreel oordeel over welke persoonlijkheidskenmerken wel of niet als sterke punten kunnen worden gezien. In lijn met deze laatste opvatting vat ik sterke punten hier op als persoonlijkheidskenmerken die zich manifesteren in episodes van persoonlijke excellent functioneren. We kijken hierbij naar fluctuaties in het optimaal functioneren van een persoon, in plaats van naar kenmerken die verschillen aangeven tussen personen (Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy, & Quinn, 2005). Dit betekent dat sterke punten gezien kunnen worden als die persoonlijkheidskenmerken (*traits*) die, zodra zij geactiveerd raken (*states*), samen gaan met het optimaal functioneren van een bepaald persoon. Bijvoorbeeld, als creativiteit behoort tot één van de persoonlijkheidskenmerken van Sarah en zij ook op haar best presteert als dit persoonlijkheidskenmerk geactiveerd is, dan betekent dit dat creativiteit een van haar sterke punten is. Of anderen meer of minder creatief zijn dan Sarah doet hierbij niet ter zake. Door sterke punten te gebruiken en hiervoor erkenning te krijgen ontwikkelen mensen hun *best-self concept*, wat verwijst naar de cognitieve representatie van de kenmerken, talenten en kwaliteiten die zij laten zien als ze op hun best zijn (Roberts et al., 2005). In de rest van dit paper gebruik ik de termen sterk punt, kwaliteit en talent als inwisselbaar.

Onderzoekers zijn het erover eens dat sterke punten op z'n minst gedeeltelijk gebaseerd zijn op een genetische aanleg die maakt dat iemand 'van nature' goed is in bepaalde taken (Steger, Hicks, Kashdan, Krueger, & Bouchard Jr, 2007). Als sterke punten van individuen worden herkend door de persoon zelf en door anderen, dan kunnen ze verder ontwikkeld worden door er mee te oefenen en door gerelateerde kennis en vaardigheden te ontwikkelen, zodat ze uiteindelijk effectief kunnen worden ingezet. Recente onderzoeken wijzen uit dat het gebruik van sterke punten, los van wat die sterke punten precies zijn, leidt tot waardevolle uitkomsten voor individuen zoals bevlogenheid (Harzer & Ruch, 2013; Keenan & Mostert, 2013), zelfvertrouwen (Wood et al., 2011), betere prestaties (Van Woerkom & Meyers, 2015; Van Woerkom, Oerlemans & Bakker, 2015), en een lager ziekte verzuim (Van Woerkom, Bakker, & Nishii, 2016).

Een mogelijke verklaring voor de relatie tussen het gebruik van sterke punten en prestaties is dat het positieve gemoedstoestanden teweeg brengt, zoals een gevoel van competentie en energie (Peterson & Seligman, 2004). Volgens de *happy-productive worker thesis* presteren gelukkige medewerkers beter dan zij die dat niet zijn (Cropanzano & Wright, 2001) omdat ze hogere doelen stellen, meer moeite doen om deze doelen te bereiken en beter zijn in het mobiliseren van sociale steun die hun kan helpen bij het bereiken van deze doelen. De *broaden-and-build theory of positive emotions* (Fredrickson, 1998, 2001) stelt dat positieve gemoedstoestanden toenaderingsgedrag en onderzoekend gedrag teweeg brengt, wat tot

uiting kan komen in innovatief werkgedrag of in extra-rol gedrag zoals helpen van collega's. Een belangrijk mechanisme waardoor het gebruik van sterke punten kan bijdragen aan betere prestaties is het bevorderen van bevologenheid. Bevologen medewerkers voelen zich vitaal, zijn toegewijd en gaan volledig op in hun werk (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p. 74). Het aanspreken van sterke punten stelt iemand in staat om op de toppen van zijn kunnen te functioneren (Wood et al., 2011), geeft energie en gevoelens van authenticiteit (Linley & Harrington, 2006). Dit stelt mensen in staat om meer moeite en energie in hun werk te stoppen (vitaliteit), trots te zijn op hun werk en geïnspireerd te raken door het werk dat ze doen (toewijding) en volledig op te gaan in de taken die zij uitvoeren (absorptie) (Schaufeli et al., 2002). Diverse onderzoeken hebben een verband aangetoond tussen het gebruik van sterke punten en bevologenheid (Botha & Mostert, 2014; Harzer & Ruch, 2013; Harzer & Ruch, 2014; Stander et al., 2014; van Woerkom, Oerlemans, & Bakker, 2016).

Propositie 1 *Individuele bevologenheid medieert gedeeltelijk de relatie tussen het gebruik van sterke punten en individuele prestatie.*

Het gebruik van Sterke punten in teams

Helaas gaat het gebruiken van sterke punten niet altijd vanzelf en geven veel mensen aan dat zij hun sterke punten niet volledig kunnen inzetten op hun werk (Harzer & Ruch, 2012, 2013). Dit zou kunnen komen door hun perceptie van de normatieve eisen die het werk aan hen stelt, de gepastheid van het inzetten van hun sterke punten of hun gerichtheid op het aanpassen aan de heersende werkcultuur (Harzer & Ruch, 2013; Lee, Gino, Cable, & Staats, 2016). De mate waarin sterke punten kunnen worden ingezet wordt gedeeltelijk bepaald door situationele factoren. Naarmate mensen meer samenwerken in teamverband en gezamenlijke doelen hebben, van elkaar afhankelijk zijn voor hun taakuitoefening en sociaal met elkaar zullen interacteren (Kozlowski & Bell, 2013), is de mate waarin sterke punten kunnen worden ingezet ook afhankelijk van de dynamiek in het team. Dit betekent dat we niet alleen moeten kijken naar constellaties van sterke punten op individueel niveau, waarbij het gaat om de unieke combinatie van sterke punten die van persoon tot persoon zullen verschillen (Biswas-Diener et al., 2011). We moeten ook rekening houden met hoe constellaties van sterke punten gecombineerd worden op een interindividueel niveau en hoe de sterke punten van diverse personen binnen een team met elkaar interacteren. Individuele teamleden kunnen hun unieke kwaliteiten inzetten op een manier die optimaal is voor het vervullen van hun eigen behoeften, maar suboptimaal voor het vervullen van de verantwoordelijkheden van een team. Het gebruik van individuele sterke punten kan er bijvoorbeeld toe leiden dat bepaalde taken worden veronachtzaamd, overbezet, of dat taken worden overgelaten aan andere teamleden die geen

sterk punt hebben op dit gebied, waardoor de teamprestatie suboptimaal is. We kunnen deze situatie vergelijken met een jazz ensemble waarvan alle muzikanten zeer getalenteerd zijn en ieder afzonderlijk fantastisch speelt. Als ze samen spelen en als alle individuen besluiten om maximaal hun eigen sterke punten in te zetten, kan de muziek die zij maken toch lelijk klinken. Hoewel er dus een relatie tussen sterke punten gebruik en optimaal functioneren op individueel niveau is, hoeft deze relatie niet per sé op groepsniveau te bestaan (Klein & Kozlowski, 2000). Als we willen begrijpen hoe het gebruik van sterke punten in teams is gerelateerd aan teamprestaties, dan kunnen we het individuele sterke punten gebruik dus niet simpelweg aggregeren naar het groepsniveau.

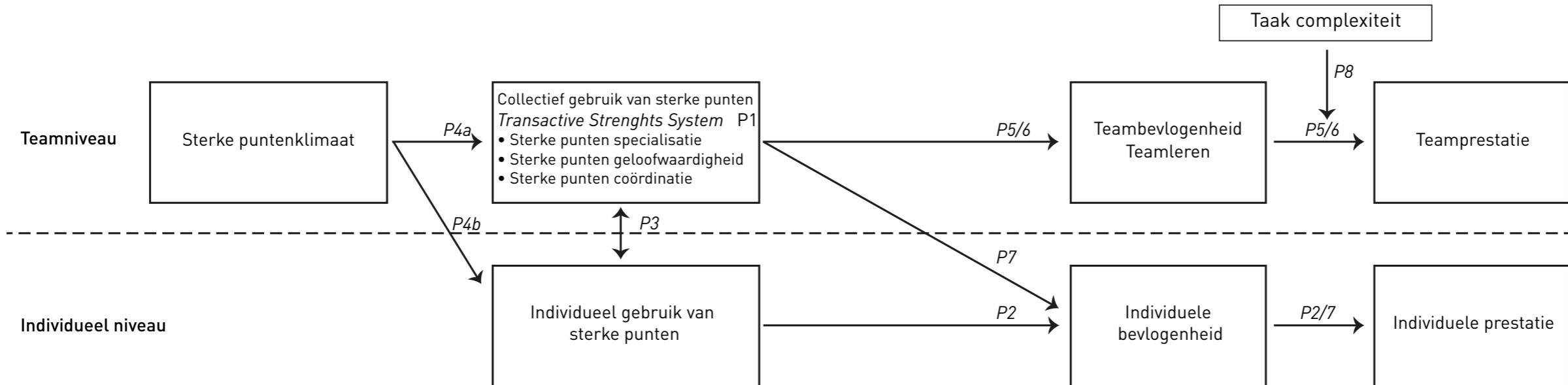
De relatie tussen diversiteit in Sterke Punten en teamprestaties

Misschien wel het belangrijkste onderdeel van theorieën over sterke punten is dat deze geworteld zijn in theorieën over persoonlijkheid, wat betekent dat mensen van elkaar verschillen wat betreft de aspecten van hun persoonlijkheid die met optimaal functioneren geassocieerd worden (Biswas-Diener, Kashdan, & Lyubchik, 2017). Aangezien de leden van een team verschillende kwaliteiten inbrengen (Vogel & Feldman, 2009), is het zinvol om te analyseren hoe de sterke punten van de individuele leden gebruikt kunnen worden om in de behoeften van het team te voorzien. Muchinsky & Monahan (1987) verwijzen naar dit fenomeen als complementaire fit. Gebaseerd op het informatie/besluitvormingsperspectief (Williams & O'Reilly, 1998), kan verwacht worden dat groepen waarvan de leden hun diverse en unieke kwaliteiten kunnen inzetten, beter zullen presteren dan groepen waarbij de leden niet volledig gebruik maken van hun sterke punten, bijvoorbeeld omdat ze ervoor kiezen om zich aan te passen aan de dominante teamcultuur.

De combinatie van verschillende kwaliteiten kan de groep effectiever maken, omdat elk teamlid unieke kenmerken inbrengt die het team nodig heeft om succesvol te zijn (Muchinsky & Monahan, 1987). Neem bijvoorbeeld een projectmanager die een talent heeft voor oordeelsvorming, wat inhoudt dat ze ervan houdt om zaken vanuit allerlei mogelijke invalshoeken te bekijken en te doordenken. In termen van het afronden van het project is dit sterke punt erg effectief in combinatie met een collega die erg krachtdadig is en ervoor zorgt dat het project voldoende vooruitgang boekt. Een ander voordeel van het combineren van sterke punten is dat dit teamleden stimuleert om dieper en creatiever na te denken over de problemen die ze moeten oplossen, waardoor de groep innovatiever en effectiever wordt. Helaas worden de gunstige effecten van diversiteit in het team echter vaak teniet gedaan door de conflicten en communicatieproblemen die ontstaan als mensen met verschillende kwaliteiten moeten samenwerken, zoals gesteld wordt door het sociale categorisatie perspectief (Williams & O'Reilly, 1998).

Hoewel de compositie van individuele sterke punten in een team nooit eerder onderzocht is, laat een review (Williams & O'Reilly, 1998) zien dat de hoofdeffecten van diversiteit niet consistent zijn. Een later review (van Knippenberg & Schippers, 2007) concludeert dat afhankelijk van de omstandigheden, alle types diversiteit zowel positieve als negatieve effecten kunnen hebben, een conclusie die ook wordt ondersteund door een meer recente review (Guillaume, Dawson, O'taye-Ebede, Woods, & West, 2017). Gegeven de stand van zaken van het onderzoek naar diversiteit in teams, is het daarom onwaarschijnlijk dat als alle teamleden hun verschillende sterke punten gebruiken in het team, dit automatisch tot betere teamprestaties leidt. De belangrijkste reden hiervoor is dat de voordelen van de diversiteit in de verschillende kwaliteiten waar teamleden over beschikken, teniet kunnen worden gedaan door conflicten tussen groepsleden met sterk verschillende sterke punten profielen.

Figuur 1
Antecedenten en uitkomsten van Transactieve Strength Systems





Sterke punten gebruik op teamniveau: *Transactive Strengths Systems*

Terwijl onderzoeken naar de relatie tussen diversiteit en teamprestatie niet tot consistente resultaten hebben geleid, lijken de effecten van *Transactive Memory Systems* (TMS) op teamprestaties wel consistent te zijn (Moreland, 2006; Zhang, Hempel, Han, & Tjosvold, 2007). TMS verwijst naar de gecoördineerde werkverdeling in een team voor wat betreft het leren, onthouden en communiceren van taakgerelateerde kennis en bestaat uit drie verschillende aspecten (Lewis, 2003), namelijk:

- **specialisatie** (verwijst naar de gedifferentieerde kennisstructuur en naar het bewustzijn dat teamleden hebben over wie welke gespecialiseerde kennis bezit)
- **geloofwaardigheid** (verwijst naar het vertrouwen dat teamleden hebben in de kennis van anderen in het team)
- **coördinatie** (helpt teamleden bij het effectief organiseren van de gedifferentieerde kennis in de taakuitvoering).

Onderzoek wijst uit dat een TMS de teamprestaties verbetert door te fungeren als een routekaart die gebruikt kan worden bij het toegang krijgen en inzetten van de kennis van verschillende teamleden. Zo vonden Liang, Moreland en Argote (1995) en Moreland, Argote en Krishnan (1996) dat kleine groepen die assemblagetaken in een laboratorium vervulden, beter presteerden als zij gezamenlijk getraind waren en dat deze verbeterde prestatie toegeschreven kon worden aan het ontstaan van TMS. Op basis van de vragen die de verschillende teamleden aan de trainer stelden, de feedback die zij van deze trainer kregen en de gezamenlijke oefening, hadden teamleden een goede indruk van elkaars specifieke kennis van de taak en waren zij daardoor beter in staat om deze individuele kennis te gebruiken bij het vervullen van hun gezamenlijke taak. Moreland and Myaskovsky (2000) vonden dat als teamleden informatie kregen over de relatieve expertise van de andere teamleden, dit bevorderend was voor TMS, en Austin (2003) vond dat de accuratesse van het TMS in een groep samenhang met diverse maten van teamprestatie.

Parallel aan het concept TMS, zou een *Transactive Strengths System* (TSS) de sterke punten van teamleden kunnen benutten door de gedifferentieerde structuur van sterke punten en het collectief bewustzijn over hoe deze sterke punten verdeeld zijn over de verschillende teamleden (specialisatie), door te vertrouwen op de sterke punten van teamleden (geloofwaardigheid), en door deze op een effectieve manier te coördineren (coördinatie). TSS verwijst naar een fenomeen dat zich manifesteert op groepsniveau omdat het z'n oorsprong kent in de sterke punten van individuen en versterkt wordt door hun interacties (cf. Kozlowski & Klein, 2000). Omdat een TSS betrekking heeft op de manier waarop groepsleden met elkaar interacteren en zichzelf gedragen als een wederzijds afhankelijke en doelgerichte combinatie van individuen (Morgeson & Hofmann, 1999; Tims, Bakker, Derks, & van Rhenen, 2013), is TSS conceptueel verschillend van individueel sterke punten gebruik. Hoewel de structuren van TSS en TMS vergelijkbaar zijn, zijn er vijf cruciale verschillen tussen de individuele bouwstenen die in beide constructen centraal staan (kennis/expertise versus sterke punten) (zie Tabel 1a).

- 1) Waar kennis vaak geïdentificeerd wordt op een tussen-persoons niveau, waarbij de kennis of expertise van de ene persoon wordt vergeleken met die van anderen, worden sterke punten op een binnen-persoons niveau geïdentificeerd, waarbij de vergelijking met anderen irrelevant is.
- 2) Terwijl kennis en expertise vaak extern gevalideerd worden met formele kwalificaties zoals diploma's of certificaten, is dit niet het geval voor sterke punten.
- 3) Kennis en expertise kunnen worden ontwikkeld, terwijl dit in veel mindere mate het geval is voor sterke punten als min of meer stabiele persoonlijkheidskenmerken die op z'n minst gedeeltelijk gebaseerd zijn op genetische aanleg (Steger et al., 2007).
- 4) Terwijl het bij kennis en expertise in de context van TMS vaak om taakrelevante kenmerken gaat, is de taakrelevantie van sterke punten minder duidelijk. Hoewel sterke punten in sommige gevallen in het team taakgerelateerd zullen zijn, kunnen ze ook gerelateerd zijn aan de sociale processen of attitudes die nodig zijn om het werk gedaan te krijgen (bijvoorbeeld humor, doorzettingsvermogen en creativiteit, etc.).
- 5) Het gebruik van sterke punten levert energie, motivatie en gevoelens van authenticiteit op (Peterson & Seligman, 2004). Dit is niet per sé het geval bij het gebruik van kennis. Volgens Peterson en Seligman (2004) is het gebruik van kennis alleen motiverend voor individuen die een sterk punt op dit gebied hebben, zoals nieuwsgierigheid of leergierigheid.

Tabel 1

De belangrijkste verschillen tussen de individuele bronnen van TMS en TSS (a) en de implicaties van deze verschillen (b) voor de verschillende aspecten en uitkomsten van TMS/ TSS aspecten

(a) Belangrijkste verschillen tussen de individuele bronnen van TMS/TSS		(b) Implicaties voor de verschillende aspecten en uitkomsten van TMS/TSS
Kennis/expertise (TMS)	Sterke punten (TSS)	
1 Geïdentificeerd op tussen-persoons niveau (comparatieve excellentie)	Geïdentificeerd op binnen-persoons niveau (intra persoonlijke excellentie)	TMS: Kennis wordt gelokaliseerd door teamleden met elkaar te vergelijken (<i>specialisatie</i>) TSS: Sterke punten worden gelokaliseerd door episodes van persoonlijk functioneren/ excellentie te analyseren (<i>specialisatie</i>)
2 Externe validering / accreditering / legitimering	Geen externe validering	TMS: Teamleden kunnen hun vertrouwen in elkaars expertise gedeeltelijk baseren op externe erkende diploma's en certificaten (geloofwaardigheid) TSS: Teamleden kunnen niet terugvallen op erkende diploma's certificaten om hun vertrouwen in de sterke punten van een andere op te baseren (geloofwaardigheid)
3 Kan ontwikkeld worden	Tamelijk stabiele, gedeeltelijk aangeboren persoonlijkheidskenmerken	TMS: Teamleden kunnen kennis die ontbreekt in het teamontwikkelen (<i>specialisatie</i>) TSS: Teamleden kunnen zich richten op sterke punten die relatief uniek zijn binnen het team en kunnen proberen om nieuwe teamleden met complementaire sterke punten te werven (<i>specialisatie</i>)
4 Relevant voor het uitvoeren van teamtaken	Relevant voor het uitvoeren van teamtaken en/of voor het faciliteren van teamprocessen	TMS: Kennis wordt alleen gelokaliseerd als deze relevant is voor de taakuitvoering (<i>specialisatie</i>); Taken worden toegewezen op basis van taakrelevante kennis (<i>coördinatie</i>) TSS: Sterke punten worden gelokaliseerd gebaseerd op hun relevantie voor de teamtaak en teamprocessen (<i>specialisatie</i>); Taken of rollen worden toegewezen op basis van taakrelevante en teamproces relevante sterke punten (<i>coördinatie</i>)
5 Het gebruik van kennis levert niet per sé energie en motivatie op	Het gebruik van sterke punten genereert energie en motivatie	TMS: Positieve teamuitkomsten worden bereikt door de competentie van het team te vergroten (<i>TMS uitkomsten</i>) TSS: Positieve teamuitkomsten worden bereikt door de teamcompetentie en de teammotivatie te vergroten (<i>TMS uitkomsten</i>)

Hieronder ga ik in op de drie verschillende aspecten van TSS, namelijk sterke punten specialisatie, geloofwaardigheid van sterke punten en coördinatie van sterke punten. Hoewel de term TSS zou kunnen suggereren dat dit systeem wel of niet aanwezig is, ga ik ervan uit dat de mate waarin teams over een TSS beschikken varieert, en dat TSS derhalve als een variabele kan worden beschouwd.

Sterke Punten Specialisatie

Sterke punten specialisatie verwijst enerzijds naar de gedifferentieerde structuur van de sterke punten van teamleden, en anderzijds naar de gedeelde kennis die teamleden hebben over wie over welke sterke punten beschikt. Gewoonlijk beoordelen groepsleden de competentie van andere groepsleden op basis van sociale vergelijkingsprocessen (O'Leary-Kelly, 1998) die hun in staat stellen om een beeld te krijgen van de relatieve expertise van groepsleden ten opzichte van andere groepsleden. Maar omdat sterke punten verwijzen naar kenmerken die manifest worden in episodes van persoonlijk optimaal functioneren, in plaats van episodes waarin iemand beter presteert dan anderen, zijn dergelijke vergelijkingsprocessen weinig zinvol als het om het opsporen van sterke punten gaat. Bijvoorbeeld, een medewerker kan concluderen dat haar collega Rosanne de beste leider is in haar team. Maar ook al heeft Rosanne de beste leidinggevende kwaliteiten van het hele team, dan betekent dit niet automatisch dat leidinggeven ook een van haar sterke punten is (Wood, Linley, Maltby, Kashdan, & Hurling, 2011, p. 16). Een analyse op intra-persoons niveau zou tot de conclusie kunnen leiden dat niet leidinggeven, maar kritisch denken één van de sterke punten is van Rosanne, omdat zij floreert op momenten waarbij zij de rol van advocaat van de duivel kan spelen in discussies over nieuwe beleidsvoorstellen.

Terwijl in een TMS teamleden de specialisatie in hun team kunnen vergroten door kennis te ontwikkelen op terreinen die nog niet vertegenwoordigd zijn binnen het team (Lewis, 2003), is dit niet het geval in een TSS. Aangezien sterke punten verwijzen naar relatief stabiele individuele kenmerken, leidt kennis over welke sterke punten aanwezig zijn in het team er niet toe dat teamleden geheel nieuwe sterke punten ontwikkelen om zich daarmee verder van andere teamleden te onderscheiden. Wat wel kan, is dat mensen juist die sterke punten inzetten die relatief uniek zijn binnen het team en dat ze bijbehorende kennis en vaardigheden ontwikkelen om deze sterke punten op een nog hoger plan te brengen. Naarmate teamleden kunnen kapitaliseren op sterke punten die afwezig zijn in het team, zullen zij de reikwijdte van de sterke punten in het team vergroten. Verder kunnen teams op basis van een analyse over de sterke punten die nodig zijn om de teamtaak te vervullen en nog niet binnen het team vertegenwoordigd zijn, teamleden met aanvullende sterke punten verwerven als zij nieuwe teamleden aannemen.

Het belang van sterke punten specialisatie wordt ondersteund door studies die uitwijzen dat het vermogen van een groep om de expertise van teamleden te herkennen essentieel is voor de prestaties van een team (Bottger & Yetton, 1988; Einhorn, Hogarth, & Klempner, 1977; Libby, Trotman, & Zimmer, 1987; Yetton & Bottger, 1982). Een adequate herkenning van expertise is echter niet vanzelfsprekend, zoals blijkt uit onderzoek dat aantoont dat dominantie en assertiviteit (Glenn Littlepage, Robison, & Reddington, 1997; G. Littlepage, Schmidt, Whisler, & Frost, 1995), een witte huidskleur of een mannelijk geslacht (Fiske, Cuddy, Glick, & Xu, 2002) vaak worden verward met expertise. Het is te verwachten dat een dergelijke bias ook een rol speelt bij het herkennen van sterke punten en vooral wanneer deze niet overeenkomen met heersende stereotyperingen, bijvoorbeeld in het geval van het herkennen van leiderschap als sterk punt van een vrouwelijk teamlid (Eagly & Karau, 2002).

Teamleden kunnen kennis verwerven over de expertise van andere teamleden door informatie met hen uit te wisselen. Het proces waardoor teamleden leren over de sterke punten van hun collega's is complexer en deels afhankelijk van de mate waarin teamleden deze sterke punten ook laten zien in de werkcontext. Sterke punten kunnen onopgemerkt blijven als individuen hun eigen identiteit opofferen om de identiteit van het team aan te nemen (Smith & Berg, 1987; Terrion & Ashforth, 2002). Individuele sterke punten kunnen ook over het hoofd worden gezien omdat teamleden deze kwaliteiten als niet relevant voor de teamtaak beschouwen (denk bijvoorbeeld aan bescheidenheid of humor) of geen oog hebben voor de relevantie van deze eigenschappen voor het teamproces.

Geloofwaardigheid van Sterke Punten

De geloofwaardigheid van sterke punten gaat over de mate waarin teamleden vertrouwen hebben in elkaars sterke punten. Waar in een TMS de geloofwaardigheid van expertise deels gebaseerd zal zijn op de formele kwalificaties van teamleden, zoals hun diploma's en certificaten, is dit niet het geval bij TSS. De geloofwaardigheid van sterke punten komt tot stand via een proces waarbij eerst sterke punten van een teamlid worden geïdentificeerd, kennis hierover wordt opgeslagen en deze kennis wordt gebruikt zodra deze van pas komt. Naarmate het gepercipieerde voordeel voor het team bij de inzet van het betreffende sterke punt groter is, zal zich meer domeinspecifiek vertrouwen ontwikkelen (Mayer, 1995) en zullen teamleden ook in de toekomst op dit sterke punt van een individueel teamlid gaan vertrouwen. Hoe sterker het vertrouwen in de talenten van collega's, des te meer risico medewerkers bereid zijn te nemen in het zich afhankelijk maken van deze talenten. De mate waarin er wordt vertrouwd op sterke punten zal in sterke mate afhankelijk zijn van de specifieke taken, doelen en functies van de groep (Cottrell, Neuberg, & Li, 2007). Dit betekent dat teamleden alleen sterke punten van anderen zullen waarderen naarmate

zij deze als relevant zien voor het volbrengen van een bepaalde taak of voor een specifieke sociale interactie. Zo zal een persoon met creativiteit als sterk punt gewaardeerd worden in een team dat een innovatief product moet ontwikkelen, terwijl iemand met een sterk punt in bescheidenheid hier waarschijnlijk minder gewaardeerd wordt.

Het belang van het vertrouwen in sterke punten wordt ondersteund door onderzoek dat laat zien dat waardering voor elkaars kwaliteiten het effectief functioneren van een team bevordert (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013). Dit komt omdat deze waardering voorkomt dat mensen die samen moeten werken zich met elkaar gaan vergelijken, met elkaar in competitie gaan, of zich door elkaar bedreigd voelen. Een ander onderzoek laat zien dat wederzijdse bevestiging van expertise het effectief functioneren van teams versterkt, omdat dit het gemakkelijker maakt het eens te worden over wie welke taken uitvoert en om activiteiten met elkaar af te stemmen (Grutterink, Van der Vegt, Molleman, & Jehn, 2013). Omdat sterke punten mensen helpen bij het definiëren van wie zij zijn en een belangrijk en positief aspect van hun werkidentiteit vormen (Roberts et al., 2005) en omdat mensen ernaar streven om een positieve identiteit in stand te houden (Dutton, Roberts, & Bednar, 2010), is wederzijdse herkenning van sterke punten een krachtige bron van motivatie in werkteams (Grutterink et al., 2013).

Het belang van de geloofwaardigheid van sterke punten is ook in lijn met de bevinding dat het geloof in de waarde van diversiteit een cruciale moderator is van de relatie tussen teamdiversiteit en teamprestaties (van Knippenberg et al., 2007). Hoewel ervaren gelijkheid tussen het zelf en de groep kan bijdragen aan groepsidentificatie, kan de subjectief beleefde waarde van een groep ook een voorspeller zijn van groepsidentificatie. Omdat de gepercipieerde waarde van een groep reflecteert op het zelfbeeld (Tajfel & Turner, 1986), zijn mensen meer geneigd om zich te identificeren met een team dat een aantrekkelijk imago heeft of dat goed presteert. Als mensen geloven dat diversiteit het functioneren van de groep stimuleert zullen ze diverse groepen dus meer waarderen dan homogene groepen (van Knippenberg et al., 2007).

Sterke Punten Coördinatie

Individuele teamleden kunnen hun talenten gebruiken op een manier die optimaal is voor het vervullen van hun eigen behoeften, maar suboptimaal voor de behoeften van het team. Bijvoorbeeld, als een software ontwikkelaar besluit om haar baan te *craften* in lijn met haar sterke punten door te focussen op haar analytische taken, dan kan dit ten koste gaan van haar communicatie met klanten. Als een teamlid z'n sterke punten gebruikt, dan kan dit ook ten koste gaan van de mogelijkheden voor andere teamleden om hun sterke punten te gebruiken, bijvoorbeeld als in een team van secretaresses twee personen een talent voor leiderschap hebben, maar slechts één de mogelijkheid grijpt om de jaarlijkse klantendag te organiseren.

Sterke punten coördinatie verwijst naar het effectief georkestreerd gebruik van de talenten van individuele teamleden bij het volbrengen van de teamtaak (Lewis, 2003), waarbij er zoveel mogelijk een match is tussen de sterke punten van individuen en hun taken. Teams met een sterk TSS werken goed gecoördineerd samen en hebben weinig misverstanden over de verschillende rollen van individuen in het team. Hierbij wordt de ontwikkelde teamkennis gebruikt om iemand te vinden die een talent heeft die past bij de teamtaak. Sterke punten coördinatie kan plaatsvinden door een collectief *job crafting* proces dat is gericht op het verbinden van de talenten van personen in het team met de gedeelde doelen van de groep (Kooij, van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch, & Denissen, 2017; Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009; Tims et al., 2013). Dit betekent dat teamleden samen beslissen hoe zij taken verdelen en aanpassen aan de talenten van teamleden. Sterke punten coördinatie kan ook inhouden dat er expliciete afspraken worden gemaakt over wie welke rollen of onderdelen van een taak op zich neemt (Leana et al., 2009). Deze afspraken zijn bedoeld om mensen taakgerelateerde rollen te geven die niet alleen passen bij hun unieke kwaliteiten, maar waarbij zij ook een waardevolle rol voor het team vervullen (Hornsey & Jetten, 2004). Hoewel het niet altijd mogelijk zal zijn om individuele takenpakketten af te stemmen op individuele kwaliteiten, zijn er vaak wel voldoende mogelijkheden om informele rollen in het teamproces toe te schrijven aan mensen op basis van hun unieke kwaliteiten (bijvoorbeeld de sfeermaker of de *controlfreak*) (Hornsey & Jetten, 2004).

Het coördineren van sterke punten kan een dilemma vormen als de taakgerelateerde kwaliteiten wel tot persoonlijke excellentie leiden, maar niet tot comparatieve excellentie. Dit betekent dat hoewel een teamlid een sterk punt heeft dat ingezet kan worden voor een bepaalde taak, andere teamleden hier nog beter in zijn. Aan de ene kant is het dan voordelig om deze taak uit te laten voeren door de persoon die een sterk punt heeft op dit vlak, omdat dit belangrijke motivationele effecten heeft. Aan de andere kant is het voordelig om taken op basis van de competentie van teamleden toe te wijzen. Dit dilemma kan worden opgelost door taken toe te schrijven aan koppels van medewerkers waarbij één persoon een sterk punt heeft dat past bij de taak en de andere persoon buitengewoon competent is voor deze taak (zonder daar per sé een sterk punt voor te hebben). Aangezien mensen graag en snel leren als dat op het vlak van hun sterke punten ligt (Peterson & Seligman, 2004), kan verwacht worden dat door deze samenwerking het sterke punt zich dusdanig zal ontwikkelen dat dit uiteindelijk niet alleen tot persoonlijke excellentie, maar ook tot absolute excellentie leidt.

Propositie 2 TSS bestaat uit drie gerelateerde aspecten, namelijk sterke punten specialisatie, geloofwaardigheid en coördinatie.

Samenvatting van de verschillen tussen TMS en TSS

Tabel 1b (zie pagina 17) geeft een samenvatting van de belangrijkste verschillen tussen TMS en TSS die geworteld zijn in de verschillen tussen de individuele bouwstenen die centraal staan in beide begrippen. Het eerste verschil betreft de manier waarop de individuele bouwstenen (kennis versus sterke punten) gelokaliseerd kunnen worden. In een TMS kunnen teamleden expertise van hun collega's op het spoor komen door hun expertise met elkaar te vergelijken. Sterke punten kunnen echter alleen op het spoor worden gekomen door intra-individuele fluctuaties in het functioneren van een persoon te onderzoeken (Roberts et al., 2005).

Het tweede verschil is gerelateerd aan de geloofwaardigheid van kennis versus sterke punten. Waarbij in een TMS teamleden hun vertrouwen in de expertise van een ander teamlid deels zullen baseren op hun formele kwalificaties is dit niet het geval bij sterke punten. Vertrouwen in de sterke punten van individuen in het team is dan ook met name afhankelijk van de vraag of hun collega's de toegevoegde waarde van die sterke punten voor het hele team zien. Ten derde, terwijl bij een TMS verdere specialisatie bereikt kan worden door kennis en expertise te ontwikkelen die nog in het team ontbreken, is dit niet het geval bij een TSS, aangezien sterke punten gedeeltelijk genetisch bepaald zijn (Steger et al., 2007). Verdere specialisatie in sterke punten kan daarom alleen bereikt worden als teamleden sterke punten kunnen inzetten die relatief uniek zijn in het team, of door nieuwe teamleden aan te nemen met complementaire kwaliteiten. Ten vierde zal in een TMS kennis alleen worden gelokaliseerd (specialisatie) als deze relevant is voor de taakhoud en zullen taken worden toegewezen op basis van taakrelevante kennis (coördinatie). In TSS worden sterke punten gelokaliseerd op basis van hun relevantie voor zowel de teamtaak als voor teamprocessen (specialisatie) en worden specifieke taken of teamrollen toegewezen op basis van taakrelevante en procesrelevante sterke punten (coördinatie).

Een laatste verschil betreft de mechanismen waarmee beide systemen van invloed zijn op de teamprestatie. TMS beïnvloedt de teamprestaties door het team in staat te stellen om taken toe te wijzen aan de meest capabele teamleden, waardoor de competentie van het team als geheel wordt vergroot. Ditzelfde mechanisme is ook van toepassing op een TSS, hoewel in mindere mate omdat sterke punten niet altijd samengaan met excellentie in vergelijkende zin. Echter, aangezien het gebruik van sterke punten energie, motivatie en gevoelens van authenticiteit genereert (Peterson & Seligman, 2004), is te verwachten dat een TSS ook van invloed is op de teamprestaties via motivationele mechanismes. In de paragrafen over de teamuitkomsten en individuele uitkomsten van TSS ga ik hier dieper op in.



De relatie tussen TSS en het gebruik van Sterke Punten door individuen

Het is te verwachten dat TSS en het gebruik van sterke punten door een individu wederzijds van elkaar afhankelijk zijn. Aan de ene kant is TSS afhankelijk van het individueel gebruik van sterke punten omdat sterke punten die niet worden gebruikt of zelfs onderdrukt worden, waarschijnlijk niet door anderen zullen worden herkend. Als individuen geen gebruik maken van hun kwaliteiten omdat zij inschatten dat dat ongepast is in relatie tot de organisatiecultuur, de sociale normen in het team, of de taakeisen, dan kunnen zij zich aanpassen aan de teamomgeving ten koste van hun eigen authenticiteit (Lee et al., 2016) waardoor hun kwaliteiten niet toegankelijk worden als hulpbronnen voor het team. Aan de andere kant zal TSS het voor individuen ook makkelijker maken om hun sterke punten in te zetten. Zo zal sterke punten coördinatie ervoor zorgen dat individuen taken krijgen toebedeeld die aansluiten bij hun sterke punten. Bevestiging van collega's op momenten dat teamleden een unieke positieve bijdrage aan het team leveren, kan ervoor zorgen dat individuen vaker kwaliteiten gaan inzetten die ze niet eerder hebben gezien als een essentieel onderdeel van hun *best-self concept* (Lee et al., 2016). Hoewel het bewustzijn van sterke punten ook vergroot kan worden door zelfreflectie, laat onderzoek zien dat de activering van het *'best-self'* effectiever is als dit mede is gebaseerd op de informatie en feedback van anderen (Cable, Lee, Gino, & Staats, 2015). Dit kan gedeeltelijk worden verklaard doordat deze feedback meer positieve emoties teweeg brengt, wat kan leiden tot veranderingen in de zelfkennis (McAdams, 1988; Poole, Gioia, & Gray, 1989).

Propositie 3 De mate van TSS en individueel sterke punten gebruik zijn wederzijds gerelateerd.





Variabelen die van invloed zijn op de ontwikkeling van TSS

Diverse kenmerken van teams en van teamtaken die zijn gesuggereerd als voorspellers van het ontstaan van een TMS, zijn mogelijk ook van invloed op het ontstaan van een TSS. Taakinterdependentie is bijvoorbeeld van belang gebleken voor het ontstaan van een TMS (Zhang et al., 2007) en vergroot mogelijk ook de behoefte om te weten te komen wat de kwaliteiten van collega's zijn en hierop te kunnen vertrouwen. In teams waar teamleden in sterke mate van elkaar afhankelijk zijn, zullen individuele teamleden de teamtaak immers nooit kunnen vervullen door alleen hun eigen sterke punten in te zetten. Verder blijkt uit eerder onderzoek dat groepen beter worden in het herkennen van elkaars expertise naarmate ze langer bij elkaar zijn (Hollenbeck et al., 1995; Littlepage, Robison, & Reddington, 1997) en dit zou ook kunnen gelden voor het leren kennen van elkaars sterke punten. Het doel van dit paper is echter niet om een alomvattend overzicht te geven van alle mogelijke voorspellers van een TSS, maar om te focussen op de concrete rol die organisaties kunnen spelen in het stimuleren van sterke punten gebruik door zowel teams als individuen. In het kader hiervan focus ik hieronder op een sterke punten klimaat.

Sterke Punten Klimaat

Een sterke punten klimaat (cf. van Woerkom & Meyers, 2015), verwijst naar de gedeelde percepties van medewerkers over de aanwezigheid van op sterke punten gebaseerde human resource praktijken in de organisatie (Arthur & Boyles, 2007). Een sterke punten klimaat kan worden gezien als een specifieke vorm van een inclusief klimaat. Waar het bij een inclusief klimaat gaat om de gedeelde overtuiging dat de verschillende demografische achtergronden van medewerkers een waardevolle hulpbron vormt die ingezet kan worden bij het aanpassen en verbeteren van de strategische taken van de organisatie (Nishii, 2013), is een sterke punten klimaat gericht op de waarde van diversiteit in sterke punten als bron van leren. Dit betekent dat de diverse kwaliteiten van medewerkers actief worden gezocht en geïntegreerd, zelfs als de onmiddellijke voordelen in termen van prestatie niet meteen duidelijk zijn of als ze de status quo kunnen verstoren (Nishii, 2013).



Verschillende *human resource* praktijken kunnen een sterke punten klimaat teweeg brengen. Zo zullen wervings- en selectie praktijken die mede gericht zijn op de sterke punten van de sollicitanten en op de kennis over de kwaliteiten die in het team ontbreken, de mogelijkheden voor het gebruik van sterke punten vergroten. Als inwerktrajecten voor nieuwe medewerkers zijn gericht op het laten zien van sterke punten, in plaats van uitsluitend op het aanpassen aan heersende praktijken (Cable, Gino, & Staats, 2013), dan zal dit bijdragen aan de algehele waardering van sterke punten. Door ruimte te geven aan *bottom-up* manieren van het ontwerpen van taken en rollen, zoals bij *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001) en *i-deals* die individuen met hun leidinggevende en collega's onderhandelen (Lai, Rousseau, & Chang, 2009; Rousseau, 2005), komen er meer mogelijkheden om het individuele takenpakket aan te passen aan de unieke kwaliteiten van de medewerker. Functionerings- en beoordelingsgesprekken die gebaseerd zijn op het ontdekken van sterke punten (Bouskila-Yam & Kluger, 2011) of op *feedforward* mechanismes (Kluger & Nir, 2010) vergroten de mogelijkheid voor medewerkers om voor zichzelf een rol te ontwikkelen waarin ze met hun talenten kunnen bijdragen aan het team.

Een sterke punten klimaat stimuleert het sterke punten gebruik van individuen door het signaal af te geven dat iedereen over unieke talenten beschikt die hen kunnen helpen bij het uitvoeren van hun werk en dat zowel het team als de teamleden beter af zijn als zij kunnen kapitaliseren op hun sterke punten. Een sterke punten klimaat kan het gebruik van sterke punten ook stimuleren door psychologische veiligheid (Nembhard & Edmondson, 2006) teweeg te brengen, waardoor de angst om af te wijken van anderen wordt verminderd en medewerkers zich uitgenodigd voelen om hun unieke kwaliteiten in te brengen (Shore et al., 2011). De relatie tussen een sterke punten klimaat en het individuele gebruik van sterke punten door medewerkers werd bevestigd in een onderzoek van Van Woerkom, Oerlemans en Bakker (2016).

Een sterke punten klimaat zal waarschijnlijk ook het ontstaan van TSS stimuleren. In een sterke punten klimaat wordt niet van medewerkers verwacht dat ze zich conformeren aan de dominante cultuur om als insider behandeld te worden. Een sterke punten klimaat kan een team helpen in het herkennen en waarderen van kwaliteiten die ongebruikelijk zijn in de dominante cultuur of die als irrelevant voor de taak of de teamprocessen zouden worden gezien als zo'n klimaat er niet zou zijn. Op basis van de sociale identiteitstheorie (Tajfel & Turner, 1986) kan verwacht worden dat als medewerkers zich een geaccepteerd lid van de groep voelen, zij meer positieve eigenschappen toe zullen schrijven aan de andere leden van hun groep, waardoor het makkelijker wordt om elkaars unieke kwaliteiten te herkennen (specialisatie). Het gevoel bij de groep te horen brengt ook vertrouwen tussen groepsleden

teweeg (Brewer, 2007), waardoor het makkelijker wordt op elkaars sterke punten te vertrouwen (geloofwaardigheid) en om de toewijzing van taken te laten plaats vinden op basis van sterke punten van teamleden (coördinatie). Door medewerkers te stimuleren om op hun eigen sterke punten te reflecteren in bijvoorbeeld beoordelingsgesprekken of inwerktrajecten van nieuwe medewerkers, is het aannemelijk dat ze ook een sterkere sensitiviteit voor de kwaliteiten van hun collega's ontwikkelen, waardoor het collectieve bewustzijn van sterke punten (specialisatie) en het vertrouwen in die sterke punten (geloofwaardigheid) bevorderd worden. Door ruimte te geven voor *job crafting* en het sluiten van *i-deals* wordt het gemakkelijker om de talenten van teamleden aan te laten sluiten bij hun taken of rollen (coördinatie).

Propositie 4a Een sterke punten klimaat is positief gerelateerd aan het individuele gebruik van sterke punten.

Propositie 4b Een sterke punten klimaat is positief gerelateerd aan het ontstaan van een TSS.



Teamuitkomsten van een *Transactive Strengths System*

Een TSS draagt bij aan de teamprestatie door beter gebruik te maken van de beschikbare talenten in het team en door toe te laten dat groepsleden zich specialiseren in taken waar hun kracht ligt, terwijl ze ook gebruik kunnen maken van de talenten van hun collega's in het team. Echter, naast dit directe effect op prestatie zijn er nog twee aanvullende mechanismen waardoor TSS bijdraagt aan een betere teamprestatie, namelijk door de team bevologenheid en teamleren te stimuleren.

Teambevologenheid is een positieve, werkgerelateerde, psychologische toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie die ontstaan uit de interactie en de gedeelde ervaringen van de leden van een team (Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2012). In tegenstelling tot individuele bevologenheid, die afhankelijk is van de beschikbaarheid van hulpbronnen op het werk zoals feedback en autonomie, is teambevologenheid afhankelijk van de complexe interacties tussen teamleden die gericht zijn op het motiveren van anderen en het reguleren van affect en conflicten (Costa, Passos, & Bakker, 2014). TSS speelt een rol in twee van deze interactieprocessen: motivationele processen en affect-regulatie processen.

Ten eerste brengt TSS een collectief gevoel van vertrouwen in het eigen kunnen van het team teweeg door interactieprocessen die de kwaliteiten van verschillende teamleden benadrukken en waarderen (Costa et al., 2014). *Collective efficacy*, ofwel het gedeelde geloof dat een team succesvol zijn taken kan volbrengen, motiveert teamleden om hun taken met inspanning en doorzettingsvermogen te volbrengen (Bandura, 1997).

Ten tweede stimuleert TSS teamleden om hun gevoelens ten opzichte van elkaar op een positieve manier te reguleren (Niven, Totterdell, & Holman, 2009). Niven et al., (2009) introduceert twee strategieën die affectieve respons beïnvloeden: de *positive engagement* en de *acceptance strategy*. In de context van een TSS impliceert de eerste strategie dat teamleden proberen om positieve veranderingen teweeg te brengen in de manier waarop



anderen moeilijke situaties of negatieve gevoelens ervaren. Bij een tegenslag kunnen teamleden bijvoorbeeld hun kennis van elkaars sterke punten gebruiken om de kwaliteiten van het team te benadrukken, waardoor het gevoel dat het team in staat is om de taak te volbrengen versterkt wordt (Costa et al., 2014). De tweede strategie houdt in dat door over elkaars sterke punten te praten teamleden elkaar bevestiging geven. Dit versterkt de positieve relatie tussen teamleden en verbetert daardoor de affectieve reacties (Niven et al., 2009).

Op dezelfde manier waarop individuele bevoegenheid gerelateerd is aan individuele prestaties, is teambevoegenheid in verband gebracht met verbeterde teamprestaties (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez, & Schaufeli, 2003; Tims et al., 2013; Torrente et al., 2012). Costa et al. (2014) suggereren dat teambevoegenheid vooral relevant is in zogeheten actiefasen (cf. Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001), waar het team direct toewerkt naar het bereiken van een doel (bijvoorbeeld het afsluiten van de jaarboekhouding, het uitvoeren van een open hart operatie). In deze fase helpt de energie in een bevoegen team om inspanning te blijven leveren. In overgangsfasen waarbij het team de prestaties van de afgelopen periode evalueert en toekomstige activiteiten plant (cf. Marks et al., 2001), helpt de toewijding aan het team om betere conclusies te trekken en meer uitgewerkte verbeterplannen te ontwikkelen (Costa et al., 2014).

Propositie 5 Teambevoegenheid medieert gedeeltelijk de relatie tussen TSS en teamprestatie.

TSS verbetert de teamprestatie ook via een cognitief mechanisme, namelijk door teamleren te bevorderen. In teams kunnen medewerkers niet alleen van hun eigen ervaringen leren, maar ook van de ervaringen van andere teamleden (Ickes & Gonzalez, 1994). Omdat teamleden met elkaar kunnen interacteren, kunnen kennis en vaardigheden van de ene medewerker over worden gedragen aan anderen door het vragen en geven van feedback, uitleg of advies (Ellis et al., 2003). Het uitwisselen van informatie tussen teamleden brengt verschillende kennisbronnen bij elkaar en zet deze om in nieuwe kennis structuren of routines (Clark, Amundson, & Cardy, 2002).

Naarmate medewerkers het gevoel hebben dat hun collega's hun positieve kenmerken herkennen, waarden en bevestigen worden ze minder terughoudend in het vragen van advies, het uiten van een afwijkende mening of het aanbieden van steun of hulp aan collega's (Grutterink et al., 2013), waardoor teamleren gestimuleerd wordt (Ely & Thomas, 2001). Dit resultaat is door Lee et al. (2016) in twee verschillende experimenten bevestigd. In deze experimenten vonden zij dat als het 'best self' concept van teamleden bevestigd werd vlak

voordat zij gingen samenwerken (door naar hun eigen ervaringen of die van mensen in hun omgeving te vragen over momenten waarbij zij 'op hun best waren' en op unieke wijze tot een positief resultaat kwamen), het gevoel van eigenwaarde werd versterkt, waardoor men meer informatie met collega's ging uitwisselen en het team tot betere prestaties kwam.

Propositie 6 Teamleren medieert gedeeltelijk de positieve relatie tussen TSS en teamprestatie.



Individuele uitkomsten van *Transactive Strengths Systems*

Omdat in een TSS individuen rollen vervullen die een beroep doen op hun sterke punten en die in het belang van de groep zijn, zal dit hun behoefte aan *optimal distinctiveness* (Brewer, 1991) vervullen, dat wil zeggen hun behoefte om zowel uniek te zijn als bij een groep te horen (Hornsey & Jetten, 2004). Dit leidt vervolgens weer tot gevoelens van individueel welbevinden. Roldifferentiatie biedt niet alleen mogelijkheden voor stimulerende relaties met anderen, het geeft medewerkers ook de mogelijkheid om een unieke bijdrage te leveren. Als een sociale rol in lijn is met de kwaliteiten van die persoon, dan brengt dit een gevoel van authentieke zelfexpressie en een verbondenheid met de groep teweeg (Bettencourt & Sheldon, 2001). In lijn hiermee vonden Sheldon, Ryan, Rawsthorne, and Ilardi (1997) dat een hoge consistentie van *trait expression* over verschillende rollen een voorspeller is van psychologisch en fysiek welzijn, wat aangeeft dat er kosten verbonden zijn aan het aannemen van verschillende identiteiten in verschillende situaties.

Subjectief welzijn op het werk kan op verschillende manieren worden geconceptualiseerd, met werktevredenheid (Spector, 1997) en bevlogenheid (Christian, Garza, & Slaughter, 2011) als twee van de meest onderzochte variabelen. Beide variabelen duiden op plezierige gemoedstoestanden, maar alleen bevlogenheid wordt gekarakteriseerd door een hoog niveau van energie en activatie (Bakker & Oerlemans, 2011) en wordt daardoor als een belangrijke voorspeller van prestaties gezien. Bevlogenheid brengt krachtige positieve emoties teweeg die medewerkers stimuleren om hun taken op een doelgerichte en energieke manier aan te pakken (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008) en om hier blijvend moeite voor te doen (Christian et al., 2011). Bevlogen medewerkers zijn ook in staat om hulpbronnen op het werk op te bouwen, bijvoorbeeld door collega's te benaderen voor advies of feedback (Bakker et al., 2008). Deze hulpbronnen stellen hen vervolgens in staat om beter om te gaan met de taakeisen waar zij mee te maken hebben en om goed te blijven functioneren, zelfs als zij tegenslag ervaren.

Propositie 7 Individuele bevlogenheid medieert gedeeltelijk de positieve relatie tussen TSS en individuele prestaties.



Variabelen die de relatie tussen TSS en de uitkomsten daarvan versterken

De literatuur over teamdiversiteit en TMS suggereert een wijde variëteit aan variabelen die de relatie tussen diversiteit en TMS aan de ene kant en teamprestaties aan de andere kant kunnen beïnvloeden (Guillaume, Dawson, Otake-Ebede, Woods, & West, 2017; Ren & Argote, 2011; van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; van Knippenberg & Mell, 2016). De diversiteitsliteratuur is echter bekritiseerd vanwege het gebrek aan een integratieve theorie die de vaak ambigue empirische bewijsvoering voor verschillende moderatoren kan verklaren (van Knippenberg & Mell, 2016). Bewijsvoering omtrent moderatoren in de context van TMS is vaak fragmentarisch en wordt vaak slechts door slechts één of enkele studies ondersteund (zie voor een review: Ren & Argote, 2011). Desalniettemin kan beargumenteerd worden dat als de teamtaken complex zijn, een TSS meer van belang is. Teams met complexe taken die voortdurend veranderen en een permanente *update* van kennis en vaardigheden vereisen, profiteren meer van informele structuren die hen in staat stellen om de diverse kwaliteiten van hun teamleden in te zetten. Sterk routinematige taken of simpele taken vereisen vaak geen input van diverse teamleden en kunnen sneller door één enkel persoon worden gedaan (van Knippenberg et al., 2004). Dit is in lijn met onderzoek door Akgun, Byrne, Keskin, & Lynn (2006) die vonden dat de impact van TMS op teamprestaties sterker was als de taak complex was. Deze redenering is ook in lijn met de literatuur over de relatie tussen TMS en performance (Ren & Argote, 2011; Ren, Carley, & Argote, 2006) en met Deming (2017) die beargumenteert dat vooral voor teamtaken die een voortdurende aanpassing vereisen aan veranderende omstandigheden, het van belang is dat de leden van een team gebruik maken van elkaars sterke kanten.

Propositie 8 Een hoge mate van taakcomplexiteit versterkt de positieve relatie tussen TSS en team performance.



● ● ● ● ● Discussie

Tot dusver heeft onderzoek naar het gebruik van sterke punten in organisaties zich uitsluitend op individuele medewerkers gericht, zonder aandacht te besteden aan het feit dat veel medewerkers in teams werken en dat de teamcontext een belangrijke invloed heeft op de kans dat sterke punten zullen worden opgemerkt, gewaardeerd door anderen of worden gebruikt (Biswas-Diener et al., 2011; Quinlan et al., 2011). In veel organisaties voeren medewerkers een verscheidenheid aan taken aan, maar in sommige taken zullen zij beter zijn dan in andere taken. Organisaties kunnen beter gebruik maken van deze verschillen in prestaties door teamprocessen die mensen toestaan om zich te specialiseren in (mis een werkwoord?) de taken waar zij in excelleren (bijvoorbeeld door het uitruilen van taken). Deming (2017) gaat zelf zo ver dat hij stelt dat de interactieprocessen die medewerkers in staat stellen om te profiteren van elkaars sterke punten “*de kern vormen van het menselijke voordeel boven machines*” (p. 1634). Aangezien deze teamprocessen gebaseerd zijn op de individuele sterke punten van medewerkers, vallen ze onder het brede onderzoeksgebied van de positieve psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Verrassend genoeg heeft de positieve psychologie zich nog nauwelijks bezig gehouden met het teamniveau (Gable & Haidt, 2005; Hart & Sasso, 2011; West et al., 2009) ook al spelen teams een cruciale rol spelen in het bewerkstelligen van *positive institutions* (één van de drie pijlers van de positieve psychologie, zie Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Aangezien het implementeren van organisatiebeleid vaak afhankelijk is van de autonome acties van teammanagers (Purcell & Hutchinson, 2007) zou het teamniveau en niet het organisatieniveau het startpunt moeten vormen om positieve veranderingen in organisaties teweeg te brengen. Het construct *Transactive Strengths System* kan worden gezien als een nieuw *team construct* dat een impuls kan geven aan de ontwikkeling van positieve organisaties.

Terwijl het huidige teamonderzoek voornamelijk gericht is op cognitieve processen die teameffectiviteit bevorderen (cf. de literatuur over TMSs; Wegner, 1987; en het information/ besluitvormingsperspectief; Williams & O’Reilly, 1998), zal TSS zowel cognitieve als energetische/motivationale processen teweeg brengen die de teamprestatie bevorderen.



Terwijl TMS is gebaseerd op comparatieve excellence (het ene teamlid heeft meer kennis over een bepaald aspect van de teamtaak dan een ander teamlid), is TSS gebaseerd op intra-persoonlijke excellentie (een lid van het team is op haar best als zij een bepaalde rol vervult). Beter zijn in een bepaalde taak dan andere teamleden garandeert niet dat iemand gemotiveerd is om deze taak uit te voeren, terwijl dit wel het geval is als iemand op zijn of haar best is (Peterson & Seligman, 2004; Roberts et al., 2005). Het gebruiken van sterke punten brengt energie en psychologisch kapitaal teweeg (Wood, Linley, Maltby, Kashdan, & Hurling, 2011), wat kan dienen als motor voor intentionele groei en ontwikkeling (Meyers, van Woerkom, de Reuver, Bakk, & Oberski, 2015). Dit maakt TSS potentieel een belangrijk instrument voor het verhogen van taakprestaties, maar ook voor het stimuleren van welbevinden, motivatie en ontwikkeling.

Quinn, Spreitzer, en Lam (2012) pleiten voor de relevantie van energie op het werk door te wijzen op de nauwe verbondenheid tussen de energie die mensen uitstralen en hun succes. Deze auteurs beargumenteren eveneens dat energie een belangrijke hulpbron is die mensen kan helpen bij het omgaan met hoge taakeisen en die gezondheidsklachten zoals burnout helpt verminderen (Quinn et al., 2012). De relevantie van energetische processen op het teamniveau wordt onderstreept door onderzoek naar teambevlogenheid (e.g., Costa et al., 2014; Torrente et al., 2012), dat laat zien dat dit team construct positief gerelateerd is aan teamprestatie. Owens, Baker, Sumpter en Cameron (2016) introduceerden recentelijk het concept relationele energie, wat zij omschrijven als een *“heightened level of psychological resourcefulness generated from interpersonal interactions that enhances one’s capacity to do work”* (p. 37). Deze auteurs leveren empirische ondersteuning voor het feit dat mensen die aangeven positieve energie te krijgen uit hun interacties met collega’s, ook vaker bevlogen zijn en beter presteren. Hoewel energetische/ motivationele processen tot dusver weinig aandacht in het teamonderzoek hebben gekregen, lijken ze een belangrijke voorspeller van teamfunctioneren te zijn (Van Knippenberg et al. 2004).

Naast het belichten van motivationele processen die teamprestaties bevorderen, draagt het TSS construct op nog een andere manier bij aan de literatuur over TMS. Waar TMS een structuur biedt voor het omgaan met de kennis in een team, levert TSS een structuur voor het gebruiken van de persoonlijkheidstrekken die teamleden met hun *‘best-self’* concept associëren. Door te focussen op het gebruik van positieve persoonlijkheidskenmerken in het team komt er ruimte om expliciet de sterke punten te herkennen die positief bijdragen aan het teamproces (bijvoorbeeld een medewerker met een groot gevoel voor humor die een positieve invloed heeft op de stemming in het team als deze onder druk komt te staan). Dit betekent dat TSS bouwt op individuele kenmerken die relevant kunnen zijn voor de taak (zoals bij TMS) maar ook voor de sociale processen die ervoor zorgen dat de doelen van het

team behaald worden. Dit is in lijn met de literatuur over extra-rol gedrag en contextuele performance, die het belang van positief discretionair gedrag voor prestaties benadrukt, ook al zijn deze gedragingen vaak niet vastgelegd in functiebeschrijvingen of onderdeel van formele beloningssystemen (Van Dyne & LePine, 1998). Onderzoek wijst uit dat het succes van teams vaak afhangt van extra rolgedragingen zoals het helpen van collega’s, het bieden van steun aan collega’s met persoonlijke problemen, het opsporen van problemen of het doen van verbetervoorstellen (Grant & Patil, 2012; Li, Zhao, Walter, Zhang, & Yu, 2015).

Literatuur over sterke punten gaat er grotendeels vanuit dat naarmate individuen meer beroep zullen doen op hun sterke punten, de uitkomsten voor het individu ook beter zullen zijn (voor een alternatieve zienswijze, zie: Kaiser & Overfield, 2011). Individuen worden over het algemeen dus aangemoedigd om hun sterke punten vaker of op nieuwe manieren te gebruiken om hun welzijn en prestatie te vergroten (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005). In een teamcontext kan een overmatig gebruik van iemands sterke punten echter ten koste gaan van andere teamleden, oftewel het kan wel bijdragen aan het welzijn van de betreffende medewerker, maar niet aan de algehele teamprestatie. Dit idee komt ook terug in de literatuur over *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001): Als individuen hun taken aanpassen om daarmee een betere fit met hun sterke punten, behoeften of voorkeuren te verkrijgen, zal dit in sommige gevallen tot betere prestaties leiden, maar niet in alle gevallen. Het collectief gebruik van sterke punten vereist dus een nauwgezette coördinatie om ervoor te zorgen dat alle teamleden de kans krijgen om hun sterke punten op de best mogelijke manier te gebruiken. Dit kan betekenen dat een bepaald teamlid (laten we hem Robert noemen) niet de kans krijgt om één van zijn sterke punten (bijvoorbeeld leergierigheid) te gebruiken, ook als is dit sterke punt wel nodig voor het bereiken van het team doel. Als een ander teamlid, Linda, eveneens over dit sterke punt beschikt kan het proces van sterke punten coördinatie ervoor zorgen dat zij de taken op zich neemt die leergierigheid vereisen. Naarmate de sterke punten coördinatie meer succesvol is, zal Robert rollen toebedeeld krijgen die mogelijkheden geven voor het gebruik van zijn andere sterke punten, bijvoorbeeld een sterk ontwikkeld rechtvaardigheidsgevoel en sociale intelligentie.

● ● ● Praktische implicaties

Veel organisaties worden geconfronteerd met een ouder wordende beroepsbevolking en een te kort aan hooggeschoolde werknemers. Dit noodzaakt hen om nieuwe strategieën te ontwikkelen om het beste te halen uit hun huidige werknemers. Verder vraagt de toegenomen diversiteit van de beroepsbevolking om strategieën om hier op een effectieve en rechtvaardige manier mee om te gaan (Nishii, 2013; Van Knippenberg & Mell, 2016). Het kijken naar verschillen in sterke punten van medewerkers kan een nieuwe manier zijn om het potentieel van een diverse beroepsbevolking te benutten. Individuen die zich gewaardeerd voelen om hun sterke punten en die het gevoel hebben dat ze deze kwaliteiten in hun werk kunnen gebruiken zijn gelukkiger, gezonder en presteren beter (Harzer & Ruch, 2013; Harzer & Ruch, 2014).

Aangezien steeds meer organisaties een op teams gebaseerde organisatiestructuur hebben (De Dreu & Weingart, 2003) die vraagt om een zorgvuldige coördinatie van de individuele bijdragen aan teamprocessen, is een collectieve benadering van het gebruik van sterke punten in teamverband is mogelijk nog relevanter dan een individuele benadering. TSS geeft aanknopingspunten om deze coördinatie gestalte te geven op een manier die niet alleen maximaal gebruik maakt van het in het team aanwezige talent, maar die ook sterk motiverend is. Een collectieve benadering van sterke punten gebruik is vooral belangrijk in veel klantgerichte beroepen waarbij er een toenemende vraag is naar teams die een creatieve en persoonlijke *touch* kunnen leveren en die hun dienstverlening kunnen aanpassen aan de vraag van de klant (Deming, 2017). Ook teams die werken in een kennisintensieve setting met een hoge mate van taakcomplexiteit zullen van een TSS profiteren.

Om de ontwikkeling van TSS te stimuleren kunnen organisaties werken aan het bevorderen van een sterke punten klimaat (zie Figuur 1). Zo'n klimaat helpt individuen om elkaars sterke punten te zien en waarderen, zelfs als deze niet direct aan de kerntaken van het team zijn gerelateerd. Leidinggevenden spelen hier een belangrijke rol in (Dwertmann & Boehm, 2016; Van Woerkom & Meyers, 2015). Aan de ene kant hebben organisaties leidinggevenden op

hoge posities nodig die als een positief rol model kunnen fungeren en die uitdragen dat de organisatie alleen kan floreren als medewerkers hun talenten inzetten.

De waarden en het gedrag van deze leidinggevenden zullen doorsijpelen naar lagere rangen in de organisatie (Boehm, Dwertmann, Bruch, & Shamir, 2015). Aan de andere kant zullen juist teamleiders op lagere posities cruciaal zijn voor het in de praktijk brengen van een *human resource* beleid dat op sterke punten is gebaseerd (Brewster, Gollan, & Wright, 2013; Purcell & Hutchinson, 2007). Dit betekent dat als sleutelfiguren in de organisatie een op sterke punten gebaseerde filosofie omarmen, maar zij niet in staat zijn om teammanagers te overtuigen van de waarde van deze nieuwe filosofie, een organisatie niet in staat zal zijn om de transitie te maken, maar slechts een nieuwe hype ontwikkelt (Abrahamson, 1991). Zelfs als het belang van een sterke punten filosofie duidelijk wordt gecommuniceerd, dan nog kunnen teammanagers problemen ervaren in het implementeren van deze filosofie, bijvoorbeeld omdat ze een rolconflict ervaren tussen hun rol als manager en hun rol als coach (Ellinger & Bostrom, 2002). Het promoten van TSS is daarom niet alleen een kwestie van het ontwikkelen van de juiste filosofieën en *human resource* praktijken, het is ook van belang om teammanagers te trainen en te ondersteunen in het gebruik van deze praktijken.

Referenties

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.

Akgun, A. E., Byrne, J. C., Keskin, H., & Lynn, G. S. (2006). Transactive memory system in new product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 95-111.

Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.

Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 866-878.

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). Oxford, UK: Oxford University Press.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. doi:10.1080/02678370802393649

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The Exercise of Control*. New York: Freeman and Company.

Bettencourt, B., & Sheldon, K. (2001). Social roles as mechanism for psychological need satisfaction within social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1131.

Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *Journal of Positive Psychology*, 6(2), 106-118. doi:10.1080/17439760.2010.545429

Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Lyubchik, N. (2017). Psychological strengths at work. In A. Delle Fave (Ed.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (pp. 34-47). New York, NY: Wiley Publishers.

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171. doi:10.1016/j.leaqua.2014.07.012

Botha, C., & Mostert, K. (2014). A structural model of job resources, organisational and individual strengths use and work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-11.

Bottger, P. C., & Yetton, P. W. (1988). An integration of process and decision scheme explanations of group problem solving performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42(2), 234-249.

Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137-147. doi:10.1016/j.hrmmr.2010.09.001

Brewer, M. B. (1991). Optimal distinctiveness theory: Its history and development. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology* (Vol. 2, pp. 81-98). Thousand Oaks, CA: Sage.

Brewer, M. B. (2007). The importance of being we: Human nature and intergroup relations. *American Psychologist*, 62(8), 728.

Brewster, C., Gollan, P. J., & Wright, P. M. (2013). Guest editors' note: Human Resource Management and the line. *Human Resource Management*, 52(6), 829-838.

Cable, D., Lee, J. J., Gino, F., & Staats, B. R. (2015). How Best-Self Activation Influences Emotions, Physiology and Employment Relationships. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper*(16-029).

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Clark, M. A., Amundson, S. D., & Cardy, R. L. (2002). Cross-functional team decision-making and learning outcomes: A qualitative illustration. *Journal of Business and Management*, 8(3), 217.

Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(2), 414-436. doi:10.1111/joop.12057

Cottrell, C. A., Neuberg, S. L., & Li, N. P. (2007). What do people desire in others? A sociofunctional perspective on the importance of different valued characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 208.

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.

Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593-1640.

Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335-349.

Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 285-293.

Dwertmann, D. J. G., & Boehm, S. A. (2016). Status matters: The asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 59(1), 44-64. doi:10.5465/amj.2014.0093

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573.

Einhorn, H. J., Hogarth, R. M., & Klempler, E. (1977). Quality of group judgment. *Psychological Bulletin*, 84(1), 158.

Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33(2), 147-179.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.

Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319. doi:10.1037/1089-2680.2.3.300

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. doi:10.1037/0003-066X.56.3.218

Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.

Grant, A. M., & Patil, S. V. (2012). Challenging the norm of self-interest: Minority influence and transitions to helping norms in work units. *Academy of Management Review*, 37(4), 547-568.

Grutterink, H., Van der Vegt, G. S., Molleman, E., & Jehn, K. A. (2013). Reciprocal expertise affirmation and shared expertise perceptions in work teams: Their implications for coordinated action and team performance. *Applied Psychology: an International Review*, 62(3), 359-381.

Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otake-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276-303. doi:10.1002/job.2040

Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otake-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276-303.

Hart, K. E., & Sasso, T. (2011). Mapping the contours of contemporary positive psychology. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 52(2), 82-92. doi:10.1037/a0023118

Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371. doi:10.1080/17439760.2012.702784

Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965-983. doi:10.1007/s10902-012-9364-0

Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.

Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Segoe, D. J., Hedlund, J., Major, D. A., & Phillips, J. (1995). Multilevel theory of team decision making: Decision performance in teams incorporating distributed expertise. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 292.

Hornsey, M. J., & Jetten, J. (2004). The individual within the group: Balancing the need to belong with the need to be different. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 248-264.

Ickes, W., & Gonzalez, R. (1994). "Social" cognition and social cognition. From the subjective to the intersubjective. *Small Group Research*, 25, 294-315.

Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2011). Strengths, strengths overused, and lopsided leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 89-109.

Keenan, E. M., & Mostert, K. (2013). Perceived organisational support for strengths use: The factorial validity and reliability of a new scale in the banking industry. *South African Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-12. doi:10.4102/sajip.v39i1.1052

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.

Kluger, A. N., & Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20(3), 235-246.

Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971.

Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations: Review update. In N. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 412-469). Hoboken, NJ: Wiley.

Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA, US Jossey-Bass.

Lai, L., Rousseau, D. M., & Chang, K. T. T. (2009). Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 547.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169 - 1192.

Lee, J. J., Gino, F., Cable, D., & Staats, B. R. (2016). *Preparing the self for team entry: How relational affirmation improves team performance*. Harvard Business School Working Paper.

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-603.

Li, N., Zhao, H. H., Walter, S. L., Zhang, X.-a., & Yu, J. (2015). Achieving more with less: Extra milers' behavioral influences in teams. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1025.

Liang, D. W., Moreland, R. L., & Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 384-393.

Libby, R., Trotman, K. T., & Zimmer, I. (1987). Member variation, recognition of expertise, and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 81.

Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Playing to your strengths. *The Psychologist*, 19(2), 86-89.

- Littlepage, G., Robison, W., & Reddington, K. (1997). Effects of task experience and group experience on group performance, member ability, and recognition of expertise. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 133-147.
- Littlepage, G., Schmidt, G., Whisler, E., & Frost, A. (1995). An input-process-output analysis of influence and performance in problem-solving groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 877.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. doi:10.5465/amr.2001.4845785
- Mayer, R. C. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709.
- McAdams, D. P. (1988). Biography, narrative, and lives: An introduction. *Journal of Personality*, 56(1), 1-18.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., de Reuver, R., 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
- Moreland, R. L. (2006). Transactive memory: Learning who knows what in work groups and organizations. In J. M. Levine & R. L. Morelands (Eds.), *Small Groups. Key Readings* (pp. 327-347). New York, NY: Psychology Press.
- Moreland, R. L., Argote, L., & Krishnan, R. (1996). Socially shared cognition at work: Transactive memory and group performance. In J. L. Nye & A. M. Brower (Eds.), *What's social about social cognition? Research on socially shared cognition in small groups* (pp. 57-84). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moreland, R. L., & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 117-133.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249-265.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. doi:10.5465/amj.2009.0823
- Niven, K., Totterdell, P., & Holman, D. (2009). A classification of controlled interpersonal affect regulation strategies. *Emotion*, 9(4), 498.
- O'Leary-Kelly, A. M. (1998). The influence of group feedback on individual group member response. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 16, pp. 255-294): Elsevier Science/ JAI Press.
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49. doi:10.1037/apl0000032
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538. doi:10.1287/orsc.1120.0795
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York, NY: Oxford University Press.
- Poole, P. P., Gioia, D. A., & Gray, B. (1989). Influence modes, schema change, and organizational transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3), 271-289.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Quinlan, D., Swain, N., & Vella-Brodick, D. (2011). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 13, 1145-1163. doi:10.1007/s10902-011-9311-5
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396. doi:10.1080/19416520.2012.676762
- Ren, Y., & Argote, L. (2011). Transactive memory systems 1985-2010: An integrative framework of key dimensions, antecedents, and consequences. *Academy of Management Annals*, 5(1), 189-229.
- Ren, Y., Carley, K. M., & Argote, L. (2006). The contingent effects of transactive memory: When is it more beneficial to know what others know? *Management Science*, 52(5), 671-682. doi:10.1287/mnsc.1050.0496
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736. doi:10.5465/AMR.2005.18378874
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*: ME Sharpe.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34(1), 43-73.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi:10.1023/a:1015630930326
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5
- Seligman, M. E. 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., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380-1393. doi:10.1037/0022-3514.73.6.1380
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*: Jossey-Bass.

Spector, Paul E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Stander, F. W., Mostert, K., & De Beer, L. T. (2014). Organisational and individual strengths use as predictors of engagement and productivity. *Journal of Psychology in Africa*, 24(5), 403-409.

Steger, M. F., Hicks, B. M., Kashdan, T. B., Krueger, R. F., & Bouchard Jr, T. J. (2007). Genetic and environmental influences on the positive traits of the values in action classification, and biometric covariance with normal personality. *Journal of Research in Personality*, 41(3), 524-539. doi:DOI: 10.1016/j.jrp.2006.06.002

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*: (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Terrion, J. L., & Ashforth, B. E. (2002). From 'I' to 'We': The Role of Putdown Humor and Identity in the Development of a Temporary Group. *Human Relations*, 55(1), 55-88. doi:10.1177/0018726702055001606

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1).

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.

Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 11, 207-222. doi:10.1037/1089-2699.11.3.207

Van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136(Supplement C), 135-145. doi:10.1016/j.obhdp.2016.05.007

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546

van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. N. (2016). Accumulative Job Demands and Support for Strength Use: Fine-Tuning the Job Demands-Resources Model Using Conservation of Resources Theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141-150. doi:10.1037/apl0000033

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., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann Jr, S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960-975.

Van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: a weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 384-397.

Van Woerkom, M., Oerlemans, W. G. A., & Bakker, A. B. (2015). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi:10.1080/1359432X.2015.1089862

Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68-81.

Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of Group Behavior* (pp. 185-208). New York, NY: Springer.

West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249-267. doi:10.1002/job.593

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.

Wilson, J. M., Goodman, P. S., & Cronin, M. A. (2007). Group learning. *Academy of Management Review*, 32, 1041-1059.

Wood, A. M., Linley, P. A., 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(1), 15-19. doi:10.1016/j.paid.2010.08.004

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi:10.5465/AMR.2001.4378011

Yetton, P. W., & Bottger, P. C. (1982). Individual versus group problem solving: An empirical test of a best-member strategy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29(3), 307-321.

Zhang, Z.-X., Hempel, P. S., Han, Y.-L., & Tjosvold, D. (2007). Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1722

