

Een training voor:

Het leren kennen van je talenten
Bewuster kijken naar je eigen talentontwikkeling
En het benutten van je talenten doormiddel van job crafting

Fontys lectoraat Dynamische Talentinterventies

Bibliotheek Midden-Brabant

Interventie Afstudeeropdracht

Fontys Hogescholen Toegepaste Psychologie

Femke Nouwens

11-06-2018

Inhoudsopgave

DRAAIBOEK INTERVENTIE 2
VOORWOORD 3
INLEIDING 3
6.2 HET DOEL VAN DE INTERVENTIE 4
6.2.1 Kennen van talenten 4
6.2.2 Ontwikkelen van talenten 4
6.2.3 Benutten van talenten 4
6.3 BENODIGDHEDEN 5
6.4 VOORAFGAAND AAN DE TRAINING 5
6.5 DE TRAINING 6
6.5.1 Bijeenkomst 1- Kennen van talenten 6
6.5.2 Bijeenkomst 2 -Ontwikkelen van talenten 7
6.5.3 Bijeenkomst 3 - Benutten van talenten d.m.v. job crafting 7
6.5.4 Afsluiting 8
VERANTWOORDINGSDOCUMENT 10
PROBLEEMSTELLING 10
VERANDERBEHOEFTE 10
CONCLUSIE ONDERZOEK 10
Deelvraag 1 10
Deelvraag 2 11
Deelvraag 3 11
Deelvraag 4 12
DOELGROEP 12
PSYCHOLOGISCHE TECHNIEKEN 12
COMPETENTIES TRAINER 13
HAALBAARHEID 13
IMPLEMENTEERBAARHEID 14
ETHISCHE VERANTWOORDING 14
EVALUATIE VAN DE TRAINING 15
ZELFEVALUATIE 15
Opleidingsniveau van de doelgroep 15
Eigen rol van trainer 16
Voorkennis 16
EVALUATIE DOOR DE DEELNEMERS 16
VERLOOP VAN DE TRAINING 17
LITERATUURLIJST 20
BIJLAGE 1 - JOB CRAFTING 21
BIJLAGE 2 - EVALUATIEFORMULIER 22

Draaiboek interventie

In dit hoofdstuk wordt de interventie voor Bibliotheek Midden-Brabant op het gebied van talentmanagement beschreven. Een onafhankelijke trainer zal de training verzorgen zoals deze in het draaiboek beschreven is. De verantwoording achter de keuzes die zijn gemaakt in de ontwikkeling van de interventie is te vinden in het verantwoordingsdocument. De stukken tekst die in het draaiboek roodgekleurd zijn, zijn de wijzigingen die op basis van de pilot zijn doorgevoerd.

Voorwoord

Beste trainer, in dit document vindt u de handleiding voor de training Talentontwikkeling. U bent door de HR-afdeling benaderd om deze training voor een team te verzorgen. De reden hiervoor kan zijn dat de manager van dat team denkt dat er behoefte is aan deze training, of dat de medewerkers het zelf aangeven. Het document begint met een inleiding, waarin de belangrijkste resultaten van het (voor)onderzoek worden omschreven. Deze resultaten dienen als aanleiding voor deze training. In de tweede paragraaf wordt het doel van de interventie toegelicht. Daaropvolgend worden de benodigdheden voor het geven van de training, wat voorafgaand aan de training belangrijk is en als laatste wat tijdens de training belangrijk is. De training is opgedeeld in vier delen. De eerste drie delen hebben een inhoudelijke focus en het vierde deel dient ter afsluiting.

Inleiding

Er is onderzoek gedaan naar hoe de medewerkers van Bibliotheek Midden-Brabant het huidige talentbeleid ervaren. De training is ontwikkeld om onderstaande punten onder de aandacht te brengen en mogelijk te verhelpen:

- Talent of talentontwikkeling leeft nog niet binnen de organisatie. Er is nog te weinig aandacht voor geweest. Hierdoor zijn niet alle medewerkers op de hoogte van hun mogelijkheden binnen de Bibliotheek.
- Bij het ontdekken van het eigen talent speelt signalering vanuit de omgeving een grote rol.
- Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun talent, maar ze zouden nog graag stimulatie vanuit het bedrijf en hun collega's krijgen.
- De klik die een medewerker heeft met een manager kan soms bepalend zijn voor kansen die een medewerker heeft om door te groeien.
- Jobcrafting. Uit het vooronderzoek is naar voren gekomen dat de Bibliotheek graag wil dat medewerkers aan jobcrafting gaan doen. Jobcrafting gaat over verandering die de medewerker initieert in de mate van taakeisen en arbeidsmiddelen om hun eigen baan betekenisvoller, boeiender en bevredigender te maken (Demerouti, 2014). Een uitgebreidere beschrijving van jobcrafting is te vinden in bijlage 1. Een voorbeeld van job craften is het taak craften. Hierbij gaat de medewerker op zoek naar nieuwe taken en stoot andere taken af. Medewerkers kunnen dit doen op basis van hun talenten. Het job craften op basis van talenten is gunstig voor de organisatie en voor de medewerker zelf. De organisatie krijgt medewerkers die hun talenten inzetten in hun werk, waardoor de kwaliteit van het werk waarschijnlijk verhoogd zal worden.

De medewerker kan zijn talenten benutten wat het werkplezier kan verhogen. Op basis van bovenstaande redenen is jobcrafting opgenomen in een deel van de interventie.

6.2 Het doel van de interventie

De training zal zich richten op de drie facetten van talentmanagement; het kennen van talenten, het benutten van talenten en de ontwikkeling van talenten. De drie facetten worden stapsgewijs in drie delen van de training behandeld. Hieronder worden de doelen per facet toegelicht.

6.2.1 Kennen van talenten

In de eerste bijeenkomst van de interventie focussen de medewerkers zich op ‘het kennen van talenten’, waarin medewerkers hun eigen talenten durven te gaan benoemen.
Uit het kwalitatieve onderzoek is namelijk naar voren gekomen dat medewerkers het nog lastig vinden om het begrip ‘talent’ op hen zelf toe te passen. Ze gaven aan dat dit met een stukje bescheidenheid te maken had. In het kwantitatieve deel scoorde het item ‘ik vind mijzelf talentvol’ erg hoog. Medewerkers vinden zichzelf dus wel talentvol maar vinden het nog lastig dit te benoemen. Door extra aandacht aan het begrip talent te besteden in de interventie zal de medewerker misschien merken dat talent geen groot begrip is en dat het meer geaccepteerd wordt om over jouw eigen talenten te spreken. Alle respondenten uit het onderzoek zeiden immers dat ze geloofden dat iedereen talenten heeft. Wanneer de medewerkers hun talenten benoemen leren hun collega’s deze ook kennen, mocht dit nog niet het geval zijn. Wanneer collega’s elkaars talenten kennen, kunnen ze er elkaar ook beter op bevragen. De ronde over het kennen van talenten maakt gebruik van signalering uit de omgeving. Hier is voor gekozen omdat uit het onderzoek kwam dat deze manier de voorkeur van de respondenten had.

6.2.2 Ontwikkelen van talenten

Het doel van de tweede bijeenkomst is om medewerkers bewuster bezig te laten zijn met de ontwikkeling van hun talenten. Uit het onderzoek kwam dat talent en talentontwikkeling nog niet echt leefde in de organisatie. Het was voor de medewerkers meer iets wat een keer per jaar terugkwam in het jaargesprek. De organisatie wil hier verandering in brengen. Uit het onderzoek bleek dat de medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen ontwikkeling. Ze willen alleen graag ook stimulatie vanuit de omgeving. Die stimulatie is vooral gewenst in de manier waarop iemand met je meekijkt en denkt. In de interventie denken de directe collega’s met de medewerker mee. Ze horen ook de plannen die de medewerker maakt. Hierdoor zouden ze na de interventie elkaar eraan kunnen herinneren en stimuleren om de plannen ook daadwerkelijk uit te gaan voeren.

6.2.3 Benutten van talenten

In de derde bijeenkomst van de training ligt de focus op ‘benutten van talenten’, Om medewerkers zelf te laten nadenken wat zij zouden willen veranderen aan hun huidige functie om hun talenten meer te kunnen benutten. Voorheen werd dit altijd besproken met de manager tijdens de jaargesprekken. Om de invloed van de klik met de manager te verkleinen bespreken in deze interventie medewerkers hun

mogelijkheden op jobcrafting met hun collega's. Doormiddel van een spel gaan medewerkers opnieuw de taken in hun team verdelen maar dan op basis van elkaars talenten.

6.3 Benodigdheden

- Een team die elkaar goed kent. Dit is nodig om collega's elkaars talenten te laten benoemen. In een team wat elkaar goed kent hangt vaak een vertrouwdere sfeer zodat medewerkers sneller iets durven te delen.
- Een ruimte met voldoende tafels en stoelen voor alle deelnemers
- Voor elke medewerker een groot vel met de foto van die medewerker erop
- Tape
- Post-its en papier
- Pennen
- Een whiteboard met stiften

6.4 Voorafgaand aan de training

Onderstaand bericht wordt twee weken voor de eerste bijeenkomst naar de deelnemers gestuurd per mail door de trainer.

'Beste medewerker,

Over twee weken staat er een training 'Talentontwikkeling' geagendeerd. Om de training zo goed mogelijk te laten verlopen hebben wij de volgende input van jou nodig. Wij hebben er zin in, ik hoop jij ook!

Uit het veldonderzoek is gekomen dat medewerkers van de Bibliotheek Midden-Brabant talent definiëren als iets waar je goed in bent, wat je gemakkelijk af gaat. Je talent ligt vaak ook op het gebied waar je interesses liggen. Schrijf drie werk gerelateerde talenten van jezelf op een papiertje en neem deze mee naar de bijeenkomst. Denk hierbij ook alvast na over hoe je deze talenten nog verder zou kunnen en willen ontwikkelen. Mocht je het lastig vinden om je talenten te benoemen kijk dan eens naar de vragen hieronder. Het antwoord op deze vragen geeft vaak je talenten weer.

Hulpvragen om achter je talenten te komen:

- Waar word je enthousiast van?
- Wat doe je met passie?
- Wat geeft je energie en voldoening?
- Wanneer vliegt de tijd voorbij?
- Wat gaat je gemakkelijk af?
- Op welk gebied presteer je boven verwachting?
- Waar krijg je complimenten over?
- Waarover vragen anderen jou om raad?
- Wat is jouw rol of inbreng in een groep/project?'

6.5 De training

6.5.1 Bijeenkomst 1- Kennen van talenten

5 minuten

De trainer heet alle deelnemers welkom en legt uit hoe de interventie tot stand is gekomen (doormiddel van het onderzoek naar talentmanagement). De trainer legt hierbij uit dat training een ontwikkelingsgerichte insteek heeft en niet uit gaat van een situatie waarin het nog niet goed ging. Dit wordt uitgelegd om de weerstand die medewerkers kunnen hebben tegen de training te verminderen. Hierna vraagt de trainer aan de deelnemers wat zij verstaan onder talent. Dit schrijft de trainer op een whiteboard op. Hierna legt de trainer nog kort uit wat talent is. De opzet van de training wordt hierna toegelicht. En de trainer gaat na of er nog vragen of onduidelijkheden waren.

5-10 minuten

Voordat de deelnemers binnenkomen zorgt de leider van de interventie, de trainer, ervoor dat er grote vellen zijn opgehangen met foto's van de deelnemers erop. Voorafgaand aan de training heeft iedereen zijn talenten op moeten schrijven. De trainer vraagt kort naar de ervaringen van de deelnemers: 'Hoe hebben zij het benoemen van hun eigen talenten ervaren?'. Sommige deelnemers kunnen misschien heel snel hun talenten in vullen en andere hebben hier meer moeite mee. Wanneer een deelnemer aangeeft dat hij het lastig vond om zijn talenten te benoemen, kan de trainer de deelnemer geruststellen door te vertellen dat dit ook uit het veldonderzoek naar voren komt.

15 minuten

Hierna krijgen de deelnemers een aantal post-its en moeten hier de werk gerelateerde talenten van hun collega's opschrijven en onder hun foto plakken. Het is de bedoeling dat alle deelnemers ten minste één post-it bij elke foto plakken. De deelnemers hebben hier ongeveer 10 minuten de tijd voor.

15 minuten

Daarna gaan de deelnemers naar hun eigen foto en kijken wat hierbij gehangen is. De deelnemers bespreken kort met de groep wat ze van tevoren opgeschreven hadden, benoemen wat er onder hun foto hangt en vertellen of ze zich hierin herkennen of niet. Hierbij kunnen de deelnemers ook aan de groep vragen hoe ze op die talenten gekomen zijn. Wanneer een deelnemer vooraf talenten had opgeschreven die nu niet door anderen zijn genoemd, kan hij ook aan collega's vragen of de andere deelnemers deze talenten wel herkennen.

Actieve deelname wordt door de trainer gestimuleerd. Met actieve deelname wordt bedoeld dat deelnemers in gesprek gaan met elkaar en dat iedereen iets toevoegt. In het begin zal dit door de trainer gestimuleerd worden door bijvoorbeeld deelnemers de beurt te geven. Later in de training zal dit hopelijk meer vanzelf gaan. Mocht dit niet het geval zijn dan blijft de trainer beurten geven om iedereen erbij te betrekken.

10 minuten

Aan het eind van de ronde schrijven de deelnemers op een papiertje onder hun eigen geformuleerde talenten de talenten die andere deelnemers hadden geschreven onder hun foto.

5- 10 minuten

Afsluiting waarin kort geëvalueerd wordt hoe de eerste bijeenkomst ervaren is. De trainer verzameld alle ingevulde papiertjes met de individuele talenten van de deelnemers. De deelnemers krijgen de opdracht mee om alvast na te gaan denken over de talenten die ze geformuleerd hebben hoe ze deze willen ontwikkelen.

6.5.2 Bijeenkomst 2 -Ontwikkelen van talenten

10 minuten

De trainer vraagt aan de deelnemers op welke manieren talentontwikkeling allemaal mogelijk is. Hierna wordt er gekeken naar de specifieke mogelijkheden voor talentontwikkeling die de Bibliotheek aanbiedt aan de medewerkers. Deze worden door de trainer op het whiteboard geschreven. De trainer vult hierbij aan waar nodig. De deelnemers krijgen de vraag hoe ze hun talenten nu nog verder zouden willen ontwikkelen en op welke manier ze dit aan willen pakken. Ze gaan hier eerst individueel over na denken en schrijven het voor zichzelf op.

30 minuten

Hierna presenteert elke deelnemer wat hij heeft bedacht: welke talenten wil hij gaan ontwikkelen, op welke manier, wanneer wil hij dit gaan doen, heeft hij daar nog iets voor nodig. Hierbij wordt aan de groep gevraagd om hierover mee te denken en suggesties te geven. De trainer stimuleert om de meerdere manieren van talentontwikkeling te overwegen. Talent kan binnen de Bibliotheek verder ontwikkeld worden door trainingen, extra taken, coaching, opleidingen, etc. Het kan zo zijn dat sommige deelnemers maar aan een of enkele van deze manieren denken.

20 minuten

Aan het eind van de ronde schrijven alle deelnemers hun mogelijkheden tot ontwikkeling op en geven ze ook hun voorkeursmogelijkheid aan. Ze maken hierbij een korte tijdsplanning met hierin wanneer ze dit talent willen ontwikkelen. Ze leveren dit in bij de trainer. Er wordt kort geëvalueerd hoe de tweede bijeenkomst ervaren is.

6.5.3 Bijeenkomst 3 - Benutten van talenten d.m.v. job crafting

5-10 minuten

Als laatste gaan de deelnemers nadenken over hoe zij hun talenten beter in kunnen zetten in hun werk. Zijn er taken die ze erbij kunnen doen waarin hun talenten tot uiting komen? Of zijn er juist huidige taken die veel tijd kosten, maar waar hun talenten niet liggen? De trainer legt hierbij uit wat jobcrafting is en zal enkele praktische voorbeelden hiervan benoemen. Er wordt ook bij verteld dat jobcrafting een langdurig proces is en dat het in deze training gaat om een experiment. Het doel ervan is om al een keer kennis te maken met jobcrafting voordat het organisatie-breed gestimuleerd wordt. De training richt zich op het onderdeel taak craften van job craften (bijlage 1).

30 minuten

De deelnemers gaan in een spelvorm experimenteren met job craften. Elke deelnemer krijgt vier briefjes. Op deze briefjes schrijft de deelnemer vier taken van hun huidige functie. De deelnemers schrijven ten minste een taak op die ze leuk vinden en een die ze niet leuk vinden. De briefjes worden verzameld

door de trainer, geschud en op een stapel terug op tafel gelegd. De trainer stuurt erop dat het specifieke taken zijn, dus niet die heel het team verzorgen. Daarnaast kijkt de trainer bij het verzamelen of er dubbele briefjes zijn. Mocht dit het geval zijn, dan vraagt de trainer of een van de deelnemers een nieuwe taak op wil schrijven. De deelnemers pakken één voor één een briefje, ze benoemen welke taak erop staat en kennen dit briefje toe aan iemand/zichzelf en onderbouwen waarom diegene die taak het beste uit zou kunnen voeren op basis van een talent dat de ontvanger van het briefje heeft. Mocht het onduidelijk zijn wat deze taak precies inhoudt, wordt er uitleg gevraagd aan diegene die het briefje gemaakt heeft. De trainer houdt ook in de gaten of het briefje niet zomaar teruggelegd wordt bij de deelnemer die het briefje geschreven heeft. In de praktijk blijkt vaak dat deelnemers zeggen 'Die doet het nu en dat gaat gewoon goed.'. De trainer blijft stimuleren om het los te laten wie het nu doet en vooral te kijken op basis van talenten wie het het beste zou kunnen uitvoeren. Daarnaast wordt alle kennis die er eventueel voor nodig is even buitenspel gelaten onder het mom van, je kan alles leren. De deelnemers gaan om en om door totdat de stapel op is. Elke deelnemer dient aan het eind tenminste drie briefjes terug gekregen te hebben. Deelnemers kunnen tussendoor op de keuzes van andere deelnemers reageren. Aan het eind van de ronde wordt geïnventariseerd of de deelnemers dezelfde briefjes als in het begin hebben of andere. Er wordt besproken of ze zich in de nieuwe indeling zouden kunnen vinden. Wanneer er weerstand op speelt bij de deelnemers zal de trainer proberen te onderzoeken waar die weerstand vandaan komt. Ook zal de trainer benadrukken dat het gaat om een experiment en dat het niet blijvend is.

5 minuten

De derde bijeenkomst wordt kort door de trainer geëvalueerd.

15-20 minuten

Hierna krijgen alle deelnemers het evaluatieformulier (bijlage 2) en vullen deze in. Wanneer de formulieren ingevuld zijn is er nog kort de ruimte om mondeling de training te evalueren. Vooral wordt er dan gekeken naar wat tips en tops zijn van de deelnemers.

6.5.4 Afsluiting

Aan het eind van de training hebben alle deelnemers op een papier staan:

- Eigen talenten (zoals ze zelf geformuleerd zijn en met input van collega's)
- Mogelijkheden voor het ontwikkelen van hun talenten

Deze informatie is door de trainer verzameld. De trainer koppelt de uitkomst terug naar de HR-afdeling. Zo is de HR-afdeling op de hoogte van de uitkomst van de training en krijgen ze gelijk ook een beeld van waar de meeste behoeftes liggen van de medewerkers. Kiezen bijvoorbeeld veel werknemers voor ontwikkeling door coaching, dan kan de HR-afdeling hierop inspelen door meer coaches aan te wijzen of door tijd vrij te maken voor de werknemers om coaching te ontvangen.

Twee maanden na de training zal de HR-afdeling de papiertjes opsturen naar de deelnemers. De mail stelt alleen dat de medewerker twee maanden geleden deel heeft genomen aan een training en dat dit de individuele uitkomsten hiervan waren. Zo worden de medewerkers herinnerd aan de training. Het kan zijn dat de training en de uitkomsten hiervan dan al op de achtergrond verdwenen zijn. Bij het

volgende jaargesprek komen de uitkomsten van de training ook terug. De medewerker wordt er zo aan herinnerd, maar het blijft zijn eigen verantwoordelijkheid om er wel of niet iets mee te doen. De herinnering is een extra stimulatie vanuit de omgeving.

Het laatste onderdeel van de training, het benutten van talenten d.m.v. jobcrafting, is in deze training een experiment. Het doel hiervan is dat medewerkers een keer opnieuw gaan kijken naar de taakverdeling. De manager zal na de training, in team overleggen, stimuleren dat medewerkers kritisch blijven kijken naar hun huidige functie. Benut de medewerker zijn talenten wel optimaal? Wat zou er moeten veranderen voor de medewerker om zijn talenten optimaal te benutten? Wat is hiervoor nodig? Kan er binnen het team iets worden geschoven? Etc. Het algemene doel van de interventie is om het begrip talent meer te laten leven in de Bibliotheek. Op bovenstaande manieren wordt dit getracht te bereiken.

Verantwoordingsdocument

Probleemstelling

De HR-afdeling heeft enkele interventies uitgezet op het gebied van talentmanagement. Echter, blijkt dat niet alle interventies even goed aanslaan bij de medewerkers. De HR-afdeling weet niet goed waar dit aan ligt. Een mogelijke oorzaak is dat ze momenteel geen onderzoek doen naar de behoefte van medewerkers. De interventies op het gebied van talentmanagement worden momenteel ingekocht via de landelijke Bibliotheek branche. Binnen de Bibliotheek is de laatste jaren een groeiende aandacht voor talent. Er is alleen nog geen definitie organisatie breed en het talentmanagement staat nog in de kinderschoenen. De Bibliotheek wil inzicht krijgen in de reden waarom sommige interventies beter aanslaan dan anderen. Om dit inzicht te verkrijgen dient er eerst inzicht te zijn in de behoeftes van de medewerkers op het gebied van talentmanagement.

Veranderbehoefte

Allereerst wil de Bibliotheek inzicht in de behoeftes van medewerkers op het gebied van talentmanagement. Wanneer dit inzicht is verkregen kunnen ze de interventies hier beter op laten aansluiten. Uit het vooronderzoek kwam dat de Bibliotheek wil dat de medewerkers gaan jobcraften. Ze willen dat medewerkers gaan jobcraften op basis van hun talenten. Hiervoor is het echter wel nodig dat medewerkers hun eigen talenten kennen, weten hoe ze deze kunnen benutten en hoe ze deze verder kunnen ontwikkelen. Uit het veldonderzoek is het inzicht naar de behoefte van de medewerkers gekomen. De interventie die is ontwikkeld, de training, zal inspelen op de gedragsverandering op het gebied van het kennen van talenten, het benutten van talenten en de ontwikkeling van talenten. Daarnaast draagt de interventie bij aan implementeren van het begrip van talent in de organisatie door er extra aandacht aan te geven. Uiteindelijk wil de Bibliotheek dat de medewerkers collega's bevragen op talent, optimaal gebruik maken van hun eigen talenten in hun werkzaamheden en zelf actief bezig zijn met hun talentontwikkeling.

Conclusie onderzoek

De respondenten gaven aan dat ze geen voorkeur hadden voor een interventie. Het lag ook niet aan de inhoud van de interventies dat de opkomstaantallen lager waren. Er werd vaak meer gebruik gemaakt van de oudere interventies dan de nieuwere. Dit komt omdat dit al meer bekendheid heeft in de organisatie. Het begrip talent leeft nog niet echt in de organisatie. Wanneer dit wel zo is zullen de medewerkers waarschijnlijk meer gebruik gaan maken van de interventies. Aan de inhoud van de interventies hoeft dus niets veranderd te worden, maar het begrip talent dient meer geïmplementeerd te worden in de organisatie.

Deelvraag 1

Hoe ontdekken medewerkers van Bibliotheek Midden-Brabant hun eigen talenten?

Bij het benoemen van het eigen talent hadden sommige respondenten in eerste instantie nog moeite, dit kwam door een stukje bescheidenheid. Ze geloven wel dat iedereen talent heeft. Er dient aandacht te zijn voor het kennen en het durven benoemen van talenten. Medewerkers ontdekte hun talenten

vooral door signalering van de omgeving. In de eerste en tweede bijeenkomst zal gebruik worden gemaakt van de signalering vanuit de omgeving. Collega's benoemen elkaars talenten en helpen bij het bedenken van ontwikkelingsmogelijkheden. In de eerste bijeenkomst wordt ook ingespeeld op het stukje bescheidenheid. Alle deelnemers benoemen ten minste drie talenten van zichzelf. Door anderen het te horen benoemen zullen ze dit misschien ook eerder durven. De aandacht binnen de training voor het begrip talent kan ook helpen aan het wegnemen van de bescheidenheid. In de training wordt open over talenten gesproken en benadrukt dat iedereen talenten heeft.

Deelvraag 2

Hoe benutten medewerkers van Bibliotheek Midden-Brabant hun talent in hun huidige functie?

De respondenten geven aan hun talenten in hun huidige functie te kunnen benutten. Ze hebben in de keuze voor die functie rekening gehouden met hun eigen talenten. Echter, niet alle facetten van een functie sluiten altijd precies aan bij het talent van een medewerker. Daarom zoeken sommige respondenten zelf naar extra taken waarin ze hun talenten nog meer kwijt kunnen. De organisatie wil hier steeds meer naartoe doormiddel van jobcraften. In de organisatie is het hier al vaak over gegaan op personeelsdagen bijvoorbeeld, maar het is nog niet geïmplementeerd in de organisatie. In de derde bijeenkomst zal er worden geëxperimenteerd met het taakcraften van jobcraften. Het doel hiervan is dat deelnemers kritisch naar hun eigen taken kijken op basis van hun talenten. Dit wordt na de training ook nog gestimuleerd door de manager in werkoverleggen. Daarnaast vinden medewerkers bij het benutten van talent de feedback van de omgeving fijn. De feedback kan zowel formeel als informeel zijn. Tijdens en na de training wordt de informele feedback binnen het team gestimuleerd door een open sfeer te creëren. Na de training zal in de werkoverleggen op een informele manier feedback worden gegeven op het gebied van talent door de manager, door terug te pakken op de training. In de jaargesprekken komen de uitkomsten van de training nog een keer op een formele manier terug.

Deelvraag 3

Hoe ontwikkelen medewerkers van Bibliotheek Midden-Brabant hun talent?

Er zijn een aantal stimulerende en belemmerende factoren in de ontwikkeling van talent. Stimulerende factoren zijn: het grote aanbod, stimulatie vanuit de omgeving, uitdaging en erkenning. De belemmerende factoren zijn drukte en geen klik ervaren met de manager. Het grote aanbod wordt al gefaciliteerd vanuit de Bibliotheek Midden-Brabant. In de training worden de deelnemers extra gestimuleerd om na te denken over hun talentontwikkeling. Na de training zal de stimulatie vanuit de omgeving waarschijnlijk ook groter zijn. Collega's weten beter van elkaar wat hun talenten zijn en plannen voor talentontwikkeling en kunnen elkaar hierdoor stimuleren. Ze worden daarnaast nog een keer gestimuleerd door de mail die ze twee maanden na de training ontvangen. De uitdaging is iets wat medewerkers nog zelf op moeten zoeken, dit kan doormiddel van jobcrafting. De training kan ook bijdragen aan een stukje erkenning, doordat collega's elkaars talenten benoemen. Doordat talenten altijd iets positiefs zijn draagt dit bij aan de erkenning die medewerkers voelen. De belemmerende factor drukte wordt in deze interventie niet aangepakt. De drukte wordt tijdelijk veroorzaakt door de verhuizing naar de Lochal. De klik die een medewerker met een manager heeft kan soms bepalend zijn voor de

kansen die een medewerker krijgt om zich te ontwikkelen. De training zal niet inspelen op de klik die er is, maar zal de invloed van de klik proberen te verkleinen. De manager is niet aanwezig bij de training, maar ontvangt wel de uitkomsten van de training.

Deelvraag 4

Wat zijn de behoeftes van de medewerkers van Bibliotheek Midden-Brabant op het gebied van talentmanagement?

De behoeftes van de medewerkers liggen op het gebied van vertrouwen en veiligheid. De veiligheid en het vertrouwen wordt geprobeerd te waarborgen door te werken met bestaande en vertrouwende teams. Hierin voelen mensen zich vaak vrijer om dingen te zeggen. Daarnaast benadrukt de trainer dat in de training alles gezegd kan worden en stimuleert een open klimaat.

Doelgroep

De doelgroep is erg breed, namelijk alle 190 medewerkers van de Bibliotheek Midden Brabant. Binnen deze doelgroep zitten veel verschillen op het gebied van leeftijd, opleidingsniveau en dienstverband. De training is ontwikkeld om organisatie breed in te zetten. De trainer dient van tevoren wel op de hoogte te zijn van de specifieke doelgroep van het team. Op deze manier kan hij de training een klein beetje aanpassen om beter bij de doelgroep aan te laten sluiten. De training zal plaats vinden in teamverband. Het is belangrijk dat het team elkaar goed kent. Hierdoor kunnen ze elkaars talenten (beter) benoemen. In een team wat elkaar goed kent hangt vaak een vertrouwdere sfeer zodat medewerkers sneller iets durven te delen. In het veldonderzoek is opgevallen dat er nog een bescheidenheid hangt rondom het begrip talent. Medewerkers vinden het lastig om hun talenten gelijk te benoemen. In een team wat elkaar goed kent zal de bescheidenheid een minder grote rol spelen dan wanneer de training wordt uitgevoerd in een groep met minder bekende collega's. Daarnaast dient er rekening te worden gehouden met de voorkennis van de doelgroep. Binnen de organisatie is er al aandacht geweest voor talent, talentmanagement en jobcraften. In de training worden deze begrippen daarom nog maar kort toegelicht. Een gevaar van het te diep ingaan op de begrippen is dat deelnemers afhaken aangezien het al bekende kennis is, of dat het meer op een voorlichting gaat lijken. De groepsgrootte voor de training ligt tussen de 5 en de 7 personen. Het is fijn om vanuit verschillende mensen input te krijgen. Wanneer een team uit bijvoorbeeld 3 personen zou bestaan loop je het gevaar dat er een tunnelvisie ontstaat. Bij meer dan 7 personen zijn er problemen op het gebied van persoonlijke aandacht en de tijdsplanning.

Psychologische technieken

Door de interventie in groepsverband plaats te laten vinden wordt ernaar getracht om sociale vergelijking op te roepen. Mensen vergelijken elkaar vaak met anderen, ook al hebben ze dat zelf vaak niet eens door (Gibbons & Buunk, 2006). Sociale vergelijking werkt vooral goed bij mensen waarmee je je kan identificeren (Buunk & Dijkstra, 2014). Uit het onderzoek is gebleken dat er enkele 'kartrekkers' zijn die al goed bezig zijn met talentontwikkeling. Wanneer er iemand in het team zit die bewust bezig is met talentontwikkeling zal dit de anderen ook motiveren. Wanneer deze 'kartrekker' positief tegenover

het begrip talent staat zal dit de andere ook beïnvloeden door emotionele besmetting (Buunk & Dijkstra, 2014).

In de interventie wordt ook gebruik gemaakt van implementatie-intenties. Door de deelnemers aan het eind van de tweede bijeenkomst op te laten schrijven welke stappen ze willen gaan nemen in hun talentontwikkeling vergroot je de kans dat ze dit ook daadwerkelijk gaan doen. De deelnemers bedenken hierbij ook gelijk hoe ze dit willen doen en wanneer. Door het specifiek te maken wordt de kans nog een stuk groter dat de deelnemers dit gedrag ook daadwerkelijk gaan vertonen.

Zoals door Fleishman (1953) ontdekt is de transfer of training belangrijk in een training. Hij ontdekte dat aan het eind van de training de deelnemers wel gedragsverandering toonde. Deze verandering was echter niet permanent. Dit kwam omdat de trainingssituatie anders was dan de werksituatie. In de training wordt daarom vooral gesproken over werk gerelateerde onderwerpen. Zo kunnen deelnemers wat ze geleerd hebben gelijk proberen toe te passen op hun werk. Daarnaast krijgen ze na de training een mail om ze te herinneren aan de training. Het plan wat ze op hebben gesteld met voornemens om hun eigen talent te gaan ontwikkelen zal nog hier ook bij zitten. Daarnaast heeft het team samen de interventie doorlopen en kan elkaar na de training ondersteunen en motiveren bij de gedragsverandering.

Competenties trainer

De trainer dient een externe trainer te zijn. De manager van een team kan de training niet verzorgen omdat de klik die een manager met de medewerkers heeft de training kan beïnvloeden. Daarnaast is het ook niet zeker of alle managers geschikt zijn om de training te geven. De HR-afdeling kan deze training ook niet verzorgen door het gebrek aan tijd die de medewerkers op die afdeling hebben. Daarom dient er een externe trainer ingehuurd te worden die de training zal verzorgen. De trainer dient verstand te hebben van talent, talentmanagement en jobcrafting. Daarnaast dient de trainer om te kunnen gaan met deelnemers van verschillende niveaus aangezien de doelgroep van de Bibliotheek erg breed is.

Haalbaarheid

Het is lastig om voor alle 190 medewerkers per 5-7 de training te laten doorlopen. Qua planning is dit lastig en het kost de Bibliotheek ook veel geld. Daarom kan er ook ervoor worden gekozen om alleen teams de training te laten volgen wanneer er behoefte naar is. Deze behoefte kan worden opgemerkt vanuit de medewerkers, de manager of de HR-afdeling. De mogelijke obstakels zitten hem vooral in de tijdsplanning en de kosten, deze worden verder toegelicht bij de implementeerbaarheid. Een moreel bezwaar is dat er mogelijk wat wrijvingen kunnen zijn binnen het team. Hierdoor durven medewerkers tijdens de training misschien niet alles te zeggen en kunnen ze zich geremd voelen. Er dient door de trainer daarom altijd op voorhand contact op te worden genomen met de manager zodat de trainer op de hoogte is van wat er binnen een team speelt. Daarnaast kan de training op medewerkers overkomen alsof wat ze nu doen niet goed is en ze moeten veranderen. De trainer benadrukt daarom aan het begin van de training dat er bij het talent uit wordt gegaan van al goede eigenschappen/kwaliteiten, maar dat

er wordt gestreefd naar deze eigenschappen/kwaliteiten nog beter te maken. Het streven is om iets wat goed gaat beter te maken, en niet iets wat niet goed gaat uiteindelijk goed te laten gaan.

Implementeerbaarheid

De organisatie kan zelf een planning opstellen. Allereerst kunnen de teams waar momenteel problemen in vertonen de training ontvangen. Hierna kan de training aan de rest van de teams gegeven worden. De eerste bijeenkomst vindt plaats in het werkoverleg wat iedere maand gepland wordt. De tweede en derde bijeenkomst worden in die week erna gepland op een moment wat goed uitkomt voor het team. De kosten van de training worden beperkt tot de kosten van het inhuren van de trainer. De Bibliotheek heeft zelf voldoende ruimtes waar de training gegeven kan worden. Het 'kost' natuurlijk wel 3 uur tijd van de medewerkers. Wanneer de trainer de handleiding volgt moet de training volledig uitvoerbaar zijn. Het kan lastig worden om een moment te vinden voor de frontofficeteams dat iedereen kan. De organisatie kan de training ondersteunen door medewerkers een uur langer door te betalen zodat medewerkers buiten hun werktijden aan de training deel kunnen nemen. De derde bijeenkomst kan wellicht voor problemen zorgen wat betreft de accepteerbaarheid. Medewerkers kunnen denken dat deze indeling blijvend is. Ze kunnen ook niet blij zijn met de verdeling en dit kan weerstand oproepen. De trainer dient te benadrukken dat het slechts een experiment is. Wanneer iemand het niet eens is met de verdeling nodigt de trainer uit tot een discussie waarin iedereen zijn zegje kan doen. De trainer zal sturen op een uiteindelijke beslissing. De trainer zal hierbij ook benadrukken dat het erg lastig is om alle taken te verdelen waarbij iedereen ook nog een evenredig aantal kaartjes moet krijgen.

Ethische verantwoording

Het is belangrijk om bij het ontwikkelen en het uitvoeren van een training te denken aan de integriteit. Een gelijkwaardige behandeling is erg belangrijk voor alle medewerkers uit een team. De trainer probeert hieraan te voldoen door iedereen evenveel aan het woord te laten komen. Daarnaast is dit de reden dat er een minimumaantal post-tis, die iemand terugkrijgt aan het einde van ronde drie, is. Daarnaast wordt de deelnemers van tevoren duidelijk verteld wat van hen verwacht wordt en wat er gaat gebeuren in de training. Een respectvolle houding tegenover de deelnemers is ook erg belangrijk. De deelnemers gaven aan niet opgenomen te worden en dit is ook niet gebeurd hierdoor. Daarnaast zal wat er binnen de training besproken is niet met derden worden gedeeld. Slechts in dit document wordt kort benoemd wat reacties van de deelnemers was. In het document wat de opdrachtgevers ontvangen is dit weggelaten. Door te evalueren en kritisch te kijken naar eigen handelen wordt gedacht aan het principe van deskundigheid.

Evaluatie van de training

Zelfevaluatie

De training is twee keer gedeeltelijk uitgevoerd. Binnen de Bibliotheek was alleen de mogelijkheid op korte termijn om twee teams gedurende 1,5 uur beschikbaar te stellen. De eerste training was een pilot versie. Op basis van deze versie zijn veranderingen aangebracht. De tweede keer dat de training gegeven werd, werd die op de uiteindelijke manier gegeven. In deze bijeenkomsten zijn de onderdelen van de training uitgeprobeerd. Het ging hier steeds om een verkleinde versie van de uiteindelijke training. Hier is voor gekozen om toch elk onderdeel met beide teams te bespreken. Hierdoor kon er worden gekeken of de opdrachten duidelijk en haalbaar waren voor de deelnemers. De training konden helaas niet opgenomen worden door privacy redenen van de deelnemers. Hieronder wordt een kort verslag van het verloop van de tweede training gegeven. Er is ervoor gekozen om de tweede training te beschrijven omdat dit volgens het format is zoals de uiteindelijke training eruit zal zien. Voor eventuele vragen over de trainingen kan altijd contact op worden genomen met Sylvia van Stokkum die bij beide trainingen aanwezig was (SylviavanStokkum@bibliotheekmb.nl of 0134648546). De eerste training is uitgevoerd bij 5 medewerkers van de klantenservice op 24 mei. De tweede training is uitgevoerd bij 4 front-officemedewerkers van de vestiging Oisterwijk op 28 mei.

Opleidingsniveau van de doelgroep

De eerste training verliep minder goed dan de tweede training. Dit kwam onder andere door de verschillende doelgroepen. De eerste doelgroep bestond voornamelijk uit lager opgeleide medewerkers. De interventie is ontwikkeld om organisatie breed in te zetten. Hierdoor is er geen rekening gehouden met functie en opleidingsniveau van de medewerkers. Het verschil in deze doelgroep was vooral te merken in het niet goed begrijpen van de opdrachten of de vragen. Wanneer er specifieke voorbeelden van taken benoemd werden kregen de deelnemers vaak de essentie wel door. Voor deze voorbeelden was echter de input van de HR-medeweker nodig omdat de trainer hier niet vanaf wist. Daarnaast was het lastig om het overkoepelende aspect van dingen te zien voor de deelnemers. Ze bleven vaak hangen in specifieke situaties en konden deze niet loslaten. Door zowel de trainer als de HR-medewerker is geprobeerd medewerkers van dit detailniveau af te krijgen. De tweede training was voor de frontoffice-medewerkers van de vestiging Oisterwijk. Deze doelgroep kon makkelijker de vragen beantwoorden en snapte de opdrachten bijna gelijk. Ze konden het grotere plaatje goed overzien. Hierdoor verliep de training een stuk sneller en fijner. Dit team werkte ook al langer met elkaar en kende elkaar goed. Het was mooi hoe de deelnemers in de training rekening met elkaar hielden. Daarnaast kwamen in de laatste ronde (het benutten van talent d.m.v. jobcrafting) al gelijk praktische oplossingen. Een voorbeeld hiervan was een taak die vier medewerkers momenteel uitvoeren. Drie ervan vinden deze taak heel leuk en een persoon vindt deze taak niet leuk. Toen is er tijdens de training besloten om de taak dan voortaan over die drie personen te verdelen in plaats van over 4.

Eigen rol van trainer

Een ander aspect wat ervoor zorgde dat de tweede training beter verliep dan de eerste was mijn eigen zekerheid in de rol van trainer. Bij de eerste training was ik erg zenuwachtig. Dit kwam mijn kunnen als trainer niet ten goede. In de eerste ronde was ik vooral minder scherp. Bij de tweede training heb ik langer stil gestaan bij het verschil tussen zelf benoemde talenten en wat collega's zeggen. Hierbij kwamen ook de collega's die het briefje hadden gemaakt aan bod. De deelnemers vroegen hierdoor uiteindelijk zelf ook meer voorbeelden aan elkaar. Ik was ook rustiger en duidelijker in mijn uitleg van de opdrachten. Doordat deze training goed verliep werd ik gedurende de training zelf ook veel rustiger.

Voorkennis

In het vooronderzoek stelde de HR-medewerker en het directielid dat er bij de medewerkers al kennis is over wat talent en jobcrafting is. Tijdens de eerste training bleek echter dat dit nog vragen opriep bij de medewerkers. Daarom is bij de tweede training eerst aan de deelnemers gevraagd wat zij verstonden onder talent. Na het vaststellen van een gezamenlijke definitie was het een stuk makkelijker om hierna het over talent te hebben. Voor de ronde over jobcraften is eerst uitgelegd wat jobcrafting is. Hierbij worden ook voorbeelden genoemd van de werkzaamheden van deelnemers om het nog duidelijker te maken. Op het evaluatieformulier scoorde het item 'De training heeft bijgedragen aan mijn openheid richting jobcrafing' de tweede keer hoger dan de eerste keer. Deze toevoeging zal in het draaiboek aangepast worden. Een feedback punt van de eerste training was ook dat ze de inleiding van het ontstaan van de training miste. Dit stond kort in de mail die de deelnemers van tevoren hadden ontvangen en het werd kort benoemd aan het begin van de training. In de tweede training is dit een stuk uitgebreid. Hierdoor wisten de deelnemers beter waar de training vandaan komt. Dit nam ook een stukje van de weerstand weg die sommige deelnemers hadden. Ze hadden het gevoel dat ze iets niet goed deden en daarom deze training kregen. Na de uitleg over het ontstaan van de training en het doel hiervan was deze weerstand er niet meer.

<u>Evaluatie door de deelnemers</u>

De deelnemers vullen eerst het evaluatieformulier in (bijlage 2). Hierna wordt er nog kort nabesproken hoe ze de training hebben ervaren. Er is ervoor gekozen om de deelnemers eerst het formulier in te laten vullen zodat ze elkaar niet kunnen beïnvloeden. Over de eerste acht items kan het gemiddelde worden berekend. Er is een Independent-Samples T-test uitgevoerd om te kijken of deze gemiddelde significant verschillen met elkaar. Hier is voor gekozen omdat de versie zoals hij in de tweede training gegeven is de definitieve versie zal worden. Het is dus belangrijk om te onderzoeken of deze echt beter werkte dan de eerste versie. Uit de Independent-Samples T-test blijkt dat er een significant verschil is tussen groep 1 (M=3.18, SD=0.39) en groep 2 (M=4.19, SD=1.63); t (7)=-4.801, p=0.002. Sommige deelnemers gaven aan bij de eerste training dat ze de structuur miste. Dit terwijl bij de tweede training een keer als top werd ingevuld dat de training een duidelijke opbouw had. Andere feedbackpunten kwamen veel overeen. De deelnemers gaven het aan het fijn te vinden om de talenten van collega's (nog) beter te leren kennen. Hierdoor kunnen ze als team beter van elkaars talenten gebruik maken. Enkele deelnemers gaven ook aan dat ze het prettig vonden dat anderen hun talenten benoemde, dit

droeg bij aan hun zelfverzekerdheid. Hopelijk zal dit de bescheidenheid rondom het benoemen van het eigen talent ook verminderen. De deelnemers gaven allemaal aan dat ze het een fijne sfeer vonden in de training. Er was ruimte voor een grapje en iedereen kon zeggen wat hij/zij wilde. De laatste opdracht werd gezien als innovatief door de deelnemers. Daarnaast vonden de deelnemers het fijn dat deze laatste opdracht ook gelijk mogelijkheden biedt om verschuivingen aan te brengen. Deze zijn in de training nog qua experiment, maar er kwamen wel gelijk al plannen uit die de deelnemers na de training aan hun leidinggevende wilde voorstellen. Daarnaast gaven de deelnemers aan dat de hulpvragen bij de huiswerkopdrachten erg fijn waren bij het benoemen van hun talenten.

Verloop van de training

Voordat de deelnemers binnen kwamen waren de foto's opgehangen aan de muur. De deelnemers kwamen binnen en de trainer stelde zich voor en heette iedereen welkom. Toen werd uitgelegd hoe de training tot stand kwam en wat het doel ervan was. Vanuit de groep kwam enkele weerstand. Ze vertelde dat dit al de vierde training op het gebied van talent was. Ze hadden het gevoel alsof ze het nog niet goed genoeg deden. De trainer heeft benadrukt dat het vanuit een ontwikkelingsgerichte gedachte was. Hierna vroeg de trainer wat de andere trainingen hebben opgebracht. Toen begonnen deelnemers te vertellen over de vier rollen waar medewerkers naartoe moeten in de personele transitie. Hierbij kwam gelijk al naar voren dat de deelnemers het lastig vonden om precies een rol te kiezen. De trainer haakte hierop in door te zeggen dat bij die training je waarschijnlijk ging kijken vanuit een vast plaatje en dan ging kijken waar je het beste in past. Bij deze training wordt er juist vanuit een persoon zijn talenten naar de rest gekeken. Toen de deelnemers dit hoorde stonden ze er wel voor open.

Aan de deelnemers werd gevraagd wat ze verstonden onder talent. De trainer schreef dit op het whiteboard op. Wat de deelnemers benoemde werd opgeschreven op het bord. De deelnemers kwamen tot: iets wat je gemakkelijk afgaat, waar je interesse ligt, waarin jij beter bent dan de meeste, wat voor jou natuurlijk gaat. De trainer heeft ervoor gezorgd dat elke deelnemer een bijdrage heeft geleverd aan deze definitie. Toen deze was vastgesteld werd gevraagd hoe de deelnemers het vonden om hun eigen talenten te benoemen. Sommige gaven aan dat het makkelijk ging mede dankzij de cursussen die ze al gehad hebben. Andere vonden het toch wat lastiger omdat het voor hen zo natuurlijk gaat. Er werd gevraagd of alle deelnemers uiteindelijk wel iets hebben kunnen benoemen. Dit was gelukkig het geval. Een deelnemer gaf aan dat ze de hulpvragen erg fijn vond erbij. Hier stemde een aantal deelnemers mee in.

De deelnemers kregen de opdracht om op de post-its elkaars talenten op te schrijven en die op te hangen bij de foto's. Er werden nog enkele verduidelijkingsvragen gesteld zoals: 'Dus je moet ze van anderen benoemen?' en 'Moet er een per post-it of meerdere?'. Maar na deze korte vragen gingen alle deelnemers gelijk aan de slag. Na ongeveer 10 minuten hingen de meeste briefjes al op. Degenen die ze nog niet hadden opgehangen werden gevraagd af te ronden. Hierna werd aan een deelnemer gevraagd te benoemen wat diegene had opgeschreven over de eigen talenten. De trainer schreef in korte steekwoorden mee. Hierna werd aan de deelnemer gevraagd om naar zijn foto te lopen en rustig op te lezen wat anderen hadden opgeschreven. Hierna werd aan de deelnemer gevraagd of hij zich erin herkende. En eventueel verduidelijking. Zo werden alle deelnemers afgegaan. Alle deelnemers herkende zich in wat hun collega's hadden opgeschreven. Bij sommige waren er nog een aantal dingen die collega's hadden benoemd maar zijzelf niet. Wanneer dit het geval was werd er gevraagd wie die had opgeschreven en om wat uitleg te geven. Vaak na die uitleg konden de deelnemers zich erin herkennen. Wanneer werd gevraagd waarom zij die zelf niet hadden opgeschreven kwam eigenlijk altijd het stukje vanzelfsprekendheid naar voren. Ze dachten gewoon dat dit bij hun karakter of taak hoorde en dat iedereen het op dat niveau kon. Binnen dit team kende de deelnemers elkaar goed en konden ze heel makkelijk voorbeelden noemen waarin iemands talenten naar voren kwamen.

Na de eerste ronde werd aan de deelnemers gevraagd wat manieren zijn om je talent te ontwikkelen binnen de bibliotheek. De antwoorden werden steeds op het whiteboard geschreven door de trainer. De deelnemers kwamen tot: bibliotheek academie/cursussen, coaching en het kenniscafé. De HR-medewerker vulde dit nog verder aan met alle mogelijkheden. Sommige waren voor de deelnemers nieuw. Hierna werd aan de deelnemers gevraagd een talent uit te kiezen die ze nog verder zouden willen ontwikkelen. Dit was voor sommige deelnemers lastig te kiezen. Wanneer er al een klein beetje werd gekeken naar jobcraften en aan de deelnemers gevraagd werd welk talent ze nog meer in hun werk in zouden willen zetten konden de deelnemers er wel allemaal een kiezen. De deelnemers hebben in 10 minuten tijd voor zichzelf bedacht en opgeschreven wat ze willen gaan ontwikkelen en hoe. Ze hebben dit kort besproken met de collega's. Om hier verder op in te gaan was niet mogelijk i.v.m. met de tijd.

Na deze ronde was er een pauze van een kwartier.

De laatste ronde bestaat uit het spel waarin deelnemers gaan taakcraften op basis van hun talenten. Eerst wordt kort uitgelegd wat jobcraften is. Deelnemers gaven aan hier nog nooit van gehoord te hebben. Een deelnemer had het zelf opgezocht naar aanleiding van de eerste mail waar het in stond. Tijdens de uitleg gebruikte de trainer voorbeelden door taken te benoemen die eerder al waren benoemd door de deelnemers. Hierna werden de spelregels van het spel uitgelegd. Deelnemers gaven eerst aan dat ze het wel lastig vonden om vier taken op te schrijven maar na wat extra voorbeelden had iedereen binnen vijf minuten de vier taken kunnen benoemen. De trainer haalt alle briefjes op en checkt voor dubbele. In deze training was er een dubbele. Maar de deelnemer die de dubbele had opgeschreven had zelf vijf taken verzonnen dus kon de dubbele weg worden gelaten. De stapel gaat naar de eerste deelnemer, die leest het briefje voor en bekijkt op basis van de talenten bij wie die hoort. Vaak waren de deelnemers het met elkaar eens. Drie deelnemers hadden verschillende talenten maar wel veel dezelfde interesses. Het is het team gelukt om toch op basis van talenten te kijken. Wel werd er weleens gezegd 'Dan doen we dat toch samen, dan vullen we elkaar aan'. Het team kwam al vaak tot concrete oplossingen. Zoals dat ze dingen onder 3 i.p.v. 4 deelnemers verdeelde. Of dat er dingen meer samen werden gedaan. Een deelnemer had specifieke talenten en hier ook al taken bij, namelijk de ICT kant van de frontofficebibliotheek. Hierdoor kreeg hij vaak zijn eigen taken terug. Wel gaven de andere drie deelnemers aan dat ze een taak van hem ook leuk zouden vinden. In de trainer was afgesproken dat hij een kleine cursus zou geven aan zijn collega's zodat iedereen de basis weet. Alle briefjes zijn uiteindelijk gelijk evenredig verdeeld over de deelnemers. Wat wil zeggen dat iedereen minimaal 3 briefjes had liggen.

Hierna werden de evaluatieformulieren uitgedeeld. Na 5-10 minuten waren die ingevuld en werd er nog een mondelinge evaluatie gedaan. Wat hieruit kwam is hierboven te lezen. Hierna zijn de deelnemers bedankt. Na de training is geavaleerd met de HR-medeweker die aanwezig was. Zij vond de wijzigingen in de training prettig en vond ook dat het nu beter liep. Hierna zijn de belangrijkste uitkomsten teruggekoppeld naar de manager van het team. Hij zal hier op terug pakken in de werkoverleggen.

Literatuurlijst

Buunk, A. P., & Dijkstra, P. (2014). *Sociale psychologie en praktijkproblemen* (3e ed.). Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.

Buunk, A. P., & Gibbons, F.X. (2006). Social comparison orientation: a new perspective on those who do and those who don't do compare with others. In S. Guimond (Ed.), *Social comparison and social psychology: understanding cognition, intergroup relations, and culture*) pp. 15-32). New York: Cambrige University Press.

Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247. doi:http://dx.doi.org.lib.fontys.nl/10.1027/1016-9040/a000188

Dorenbosch, L. (n.d.). Job engineering: sleutelen aan duurzame banen. 11 april 2018, van https://www.tno.nl/content.cfm?context=thema&content=prop_case&laag1=891&laag2=904&laag 3=76&item_id=1118&Taal=1

Fleishman, E. A. (1953), 'Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior', *Personnel Psychology*, **6**, 205–222.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. doi:http://dx.doi.org.lib.fontys.nl/10.1037/a0032141

Bijlage 1 - Job crafting

Jobcrafting gaat over verandering die de medewerker initieert in de mate van taakeisen en arbeidsmiddelen om hun eigen baan betekenisvoller, boeiender en bevredigender te maken (Demerouti, 2014). Taakeisen kosten de werknemer moeite en arbeidsmiddelen zijn dingen die bijdrage aan het behalen van werk gerelateerde doelen, verminderen het effect van de taakeisen en stimuleren persoonlijke ontwikkeling (Tims, Arnold B, & Derks, 2013). Bij jobcrafting is het doel om de

arbeidsomstandigheden uit te breiden wat zorgt voor meer een hogere mate van betrokkenheid en tevredenheid over het werk. Organisaties verbeteren de werkomstandigheden door medewerkers te stimuleren deze zelf te gaan veranderen doormiddel van jobcrafting. Het is hierbij belangrijk dat de werknemer hierbij initiatief toont en proactief is (Demerouti, 2014).

Hierbij zijn er verschillende craftingstechieken door Dorenbosch et al. (2011) ontwikkeld. Allereerst is er taak craften waarbij het gaat om het aanpassen van de taken die een medewerker heeft. Dit kan doormiddel van aanvullen: taken erbij nemen die het werk leuker maken, herverdelen: zodat de taken beter bij de individuen passen, delen: lastige taken verdelen zodat de last kleiner wordt, samenvoegen: versnipperde taken samenvoegen om tijd te besparen of ruilen/rouleren: wat veel overeenkomt met het herverdelen. Ten tweede kan er ook relationeel craften plaats vinden waarbij het gaat om de relaties die een medewerker heeft. Door het aangaan van relaties kan men het gevoel krijgen dat de verrichte werkzaamheden een grotere betekenis hebben. Hierdoor zal het werk waarschijnlijk plezierige worden. Door samen te werken kunnen krachten worden gebundeld en kunnen collega's van elkaar leren. Daarnaast bestaat er ook cognitief craften, waarbij er in wezen niets veranderd alleen in de gedachte van de werknemer. Dit kan gebeuren door ophemeling, herinterpretatie: waarbij het belangrijk is dat er weer voldoening uit het werk gehaald kan worden, negeren en accepteren. Als laatste is er nog contextueel craften waarbij de omgeving van de werknemer veranderd wordt. Dit kan doormiddel van decoreren, verkassen, verbouwen of verlichten.

Bijlage 2 - Evaluatieformulier

Bedankt voor je deelname aan deze training. Graag willen wij weten wat je ervan vond en hoe je hem ervaren hebt. Het evaluatieformulier is anoniem en zal gebruikt worden ter verbetering van de training. Lees onderstaande stellingen en omcirkel welk punt op de vijf-punts schaal het beste past bij jou ervaringen.

De training heeft bijgedragen aan…

1 … het ontdekken van mijn talenten

1 2 3 4 5

2 … het durven benoemen van mijn talenten

1 2 3 4 5

3 … de bekendheid van mijn talenten

1 2 3 4 5

4 … mijn kennis over de talenten van mijn collega's

1 2 3 4 5

5 … de ontwikkeling van mijn talenten

1 2 3 4 5

6 … mijn bewustwording over mijn eigen talent ontwikkeling

1 2 3 4 5

7 … mijn kritische blik op mijn huidige werkzaamheden

1 2 3 4 5

8 … mijn openheid richting jobcrafing

1 2 3 4 5

De volgende vragen dienen beantwoordt te worden met ja of nee. Bij elke vraag heb je ook ruimte om korte opmerkingen te schrijven

9 Ik zou de training aan mijn collega's aanraden

Ja Nee

……
……
……
……

10 Ik ervaarde de training als leuk

Ja Nee

……
……
……
……

Wat ik top vond aan de training was

.....
.....
.....
.....

Een tip voor de training is

.....
.....
.....
.....