



# DANKWOORD

De workshopmethodologie die in deze gids wordt aangereikt, werd gerealiseerd in samenwerking met Sofie Lombaert en Inès Vandecandelaere (RIZIV). We willen hen bedanken voor de waardevolle samenwerking. De workshop werd getest met teams van vrijwilligers van het RIZIV.

Dank ook aan:

- Ingrid Willems en Cathy Verbyst (DG Interne Ondersteunende Dienst - FOD Beleid en Ondersteuning) en Ann Depoorter (DG Rekrutering en Ontwikkeling - FOD Beleid en Ondersteuning) voor het herlezen
- Lode Van Der Schueren (stagestudent Competentiemanagement - UGent) en Inge De Clippeleer (Senior Research Associate - Vlerick Business School) voor hun bijdrage.

## Coördinatie en redactie

Hafida Othmani en Sabine Jennes (DG Rekrutering en Ontwikkeling - FOD Beleid en Ondersteuning)

## Lay-out

Carole Verbyst

## Nuttig om te weten

Met het oog op de leesbaarheid moeten de in deze gids gebruikte termen 'leidinggevende', 'medewerker', 'collega', 'klant'... worden opgevat als neutrale termen: ze kunnen net zo goed naar vrouwen als naar mannen verwijzen.

## Copyright en hergebruik

© Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning

Voor niet-commercieel gebruik mogen de teksten en de gegevens zonder voorafgaande toestemming gratis worden gereproduceerd met de volgende vermelding: 'Bron: FOD Beleid en Ondersteuning, Team crafting: praktische gids voor het stimuleren van talenten in teamverband, september 2017'

Elk hergebruik voor commerciële doeleinden moet vooraf worden goedgekeurd. De goedkeuring moet schriftelijk worden aangevraagd bij de verantwoordelijke uitgever op het adres van de FOD Beleid en Ondersteuning.

Meer info over de voorwaarden voor hergebruik op [Fedweb](#).

# INHOUDSOPGAVE

<b>INLEIDING</b> .....	4
<b>1. TEAM CRAFTING ONDER DE LOEP</b> .....	6
1.1. Wat is team crafting? .....	7
1.2. Waarom aan team crafting doen? .....	10
1.3. Welke voordelen biedt team crafting? .....	10
1.4. Wat zijn de succesfactoren van team crafting? .....	11
1.5. Welk verband is er tussen team crafting en talent? .....	11
<b>2. TEAM CRAFTING IN DE PRAKTIJK</b> .....	13
2.1. Strategische reflectie op het niveau van de organisatie .....	14
2.2. Actoren en hun rol .....	15
2.3. Praktisch .....	19
2.4. Output: actieplan team crafting .....	20
2.5. Scenario van de workshop .....	21
<b>Deel 1</b> : mijn talenten, mijn energie .....	22
<b>Deel 2</b> : mijn energiegelvers en ons actieplan .....	36
<b>TOOLS</b> .....	48
<b>Vragenfiches</b> .....	49
1. Success story .....	49
2. Energievretende momenten .....	50
3. Individueel integratiemoment .....	51
4. Elevator pitch .....	52
<b>Templates</b> .....	53
5. Individueel analysediagram .....	53
6. Job crafting in de praktijk .....	54
<b>Energizers: breng dynamiek in je workshop</b> .....	55

# INLEIDING

---

## CONTEXT

---

De overheid beleeft momenteel een periode vol **veranderingen**: organisaties en diensten fuseren, er zijn reorganisaties, bevoegdheden worden overgedragen ... Die veranderingen leiden tot kleine of grote reorganisaties waarvan de impact zich laat voelen voor de medewerkers en hun werk. De nieuwe organisaties of nieuwe diensten moeten de burger een kwaliteitsvolle dienstverlening blijven aanbieden. De betrokkenheid en motivatie van de medewerkers zijn daarbij sleutelfactoren. Deze evolutie biedt ook een kans om **na te denken over de competenties en de talenten** die aanwezig zijn in een organisatie of een dienst:

- welke talenten zijn er?
- zijn die talenten gekend en gewaardeerd?
- zitten de medewerkers wel op hun plaats?
- vinden de medewerkers de missies en activiteiten van hun dienst betekenisvol?
- hebben ze er weet van?
- zijn de activiteiten die energie geven evenwichtig verdeeld onder de medewerkers?

Door deze vragen in team te bespreken, creëer je ruimte om de talenten en activiteiten zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Zo vergroot je de motivatie. De antwoorden op deze vragen leveren de leidinggevende een schat aan informatie op. Op basis daarvan kan hij de activiteiten beter verdelen. Om te stimuleren dat er wordt nagedacht over de **relatie tussen de activiteiten en de talenten** en het concreter te maken, bespreken we in deze gids **jobcrafting** technieken (individuele benadering) en **teamcrafting** technieken (benadering in teamverband). We nemen werk in zijn verschillende facetten onder de loep (het relationele aspect, het cognitieve, het contextuele ...) en passen het op verschillende vlakken aan zodat het (opnieuw) betekenisvol wordt, de medewerkers (opnieuw) gemotiveerd geraken en hun werkvreugde terugvinden. Dat geeft hen nieuwe perspectieven, wat de prestaties van de diensten in een organisatie mee zal helpen verbeteren.

In een moderne visie op human resources vormt **talentmanagement** een aanvulling op competentie-management, een benadering die uitgaat van aanwezige of te ontwikkelen competenties. Los van de context van verandering kan team crafting, dat focust op de sterke punten van de medewerkers, het startschot geven of een stimulans zijn voor talentmanagement in een organisatie.

## DOELGROEPEN EN DOELSTELLINGEN

---

Deze gids is bedoeld voor HR-partners, change managers, kennisbeheerders ... Via de gids willen we team crafting binnen de federale overheid bekendmaken en promoten.

De gids is praktisch opgevat en stelt als methodologie een **workshop** voor om **team crafting** toe te passen **binnen teams**. Met deze methodologie kunnen team en leidinggevende:

- hun talenten in kaart brengen
- bepalen welke activiteiten energie geven en voor welke activiteiten dat minder geldt
- hun behoeften uiten
- hun werk vanuit een nieuwe invalshoek bekijken door er kleine wijzigingen in aan te brengen
- meer zin geven aan hun werk
- ...

Het uiteindelijke doel is te komen tot een betere samenwerking en eventueel een andere, meer complementaire taakverdeling waarbij ieders talenten worden gewaardeerd.



# 1. TEAM CRAFTING ONDER DE LOEP

1.1.	Wat is team crafting? .....	7
1.2.	Waarom aan team crafting doen?.....	10
1.3.	Welke voordelen biedt team crafting?.....	10
1.4.	Wat zijn de succesfactoren van team crafting? .....	11
1.5.	Welk verband is er tussen team crafting en talent? .....	11



## 1.1. Wat is team crafting?

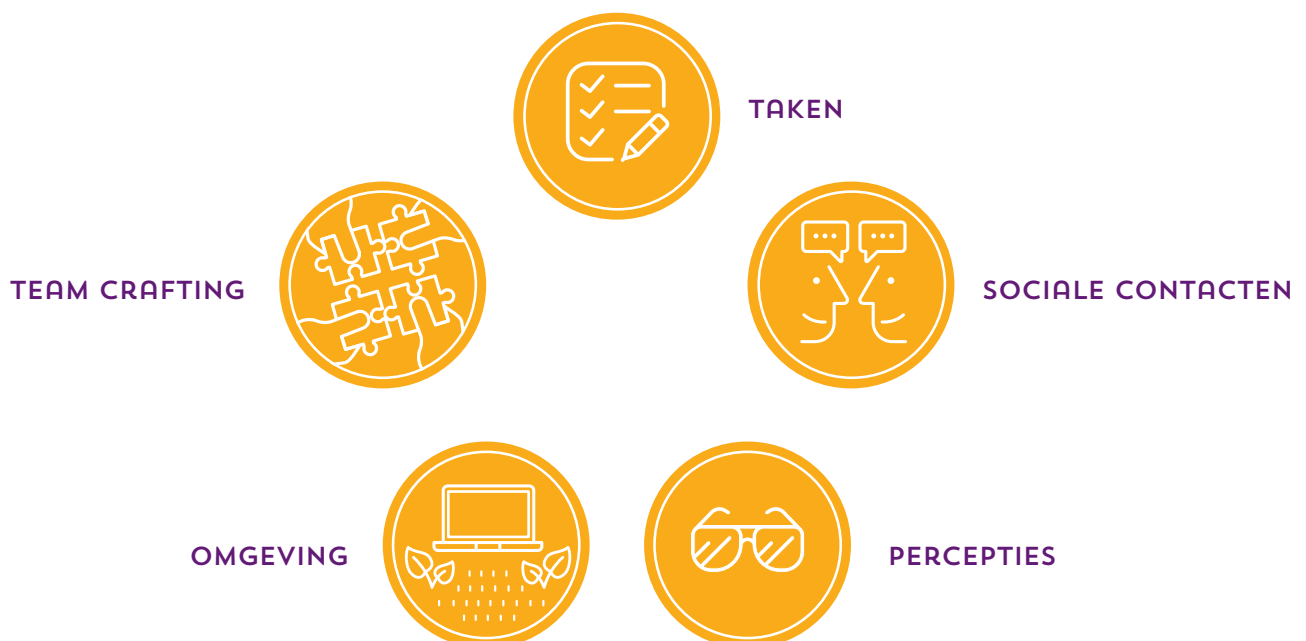
Het begrip 'team crafting' komt voort uit het begrip 'job crafting'.

Job crafting houdt in dat de medewerker vorm geeft aan zijn werk en zo een relevante en motiverende functie creëert. Er worden kleine wijzigingen aangebracht in de functie zodat het een job op maat wordt die optimaal tegemoet komt aan de motivatie en de talenten van de medewerker. De organisatie plukt daar ook de vruchten van, niet alleen dankzij de wijzigingen aan het werk, maar vooral omdat de medewerker zich beter voelt in zijn functie. **Er bestaan vijf vormen van job crafting of vijf manieren om vorm te geven aan het werk: via taken, sociale contacten, percepties, omgeving en de groep (team crafting).**

Team crafting is een vrij recente vorm van job crafting. Hierbij wordt job crafting toegepast in teamverband. Net zoals job crafting laat team crafting medewerkers toe om (opnieuw) motivatie en zingeving te vinden in hun werk, door hun talenten te benutten binnen hun team. Een medewerker geeft niet langer in zijn eentje vorm aan zijn werk, maar praat erover in groepsverband. Met team crafting kun je de in het team aanwezige talenten koppelen aan activiteiten die energie geven. Los van de werkinhoud kan team crafting, door ruimte voor dialoog te creëren binnen het team, een licht werpen op problemen die hinderlijk kunnen zijn voor het teamwerk en die ook oplossen (bv. de werksfeer, de communicatie tussen de collega's, vertrouwen ...).



Met team crafting kun je de negatieve werkgerelateerde aspecten verminderen, zonder dat je daarbij per se aan de taken hoeft te raken, maar eerder door de context of de relaties binnen het team aan te passen.





## DE 5 VORMEN VAN JOB CRAFTING



### 1. De taken aanpassen (*task crafting*)

De medewerker vertrekt van zijn competenties en voegt **taken** toe aan zijn takenpakket of verandert **werkmethodes** zonder dat hem dat uitdrukkelijk gevraagd werd. Hij kan bijvoorbeeld meer stimulerende taken op zich nemen, bepaalde taken afstoten, meer of minder tijd en energie in een taak steken of een aantal taken herdefiniëren.

**Voorbeeld:** een medewerker die enorm graag schrijft, geeft zich spontaan op voor projecten waar redactiewerk bij komt kijken.



### 2. De sociale contacten aanpassen (*relational crafting*)

De medewerker past de **regelmaat aan waarmee hij met anderen samenwerkt** en kiest er ook voor om met andere **mensen** samen te werken. Het doel van die veranderingen is om bevredigende relaties tot stand te brengen, door bijvoorbeeld vaker te overleggen, meer tijd door te brengen met mensen die men waardeert of, vice versa, door geen tijd meer te steken in andere of door te opteren voor telefonische of rechtstreekse contacten in plaats van e-mails.

**Voorbeeld:** een communicatieverantwoordelijke kiest ervoor om de ene dienst wel te adviseren en de andere niet omdat het beter klikt met de medewerkers van die ene dienst.



### 3. De percepties wijzigen (*cognitive crafting*)

De medewerker probeert om van zijn werk **iets waardevollers en zinvollers** te maken. Dat komt vaak voor als een medewerker een taak vervelend vindt. Door zijn perceptie te veranderen zal hij die taak niet langer zien als iets lastigs, maar als iets belangrijks. De taak op zich verandert niet, wel geeft de medewerker er een positieve wending aan. Door zich bewust te zijn van de bijdrage die hij met zijn werk levert, geeft hij zin aan dat werk.

**Voorbeeld:** een personeelslid van de schoonmaakkploeg in een federale overheidsdienst vindt dat zijn werk bijdraagt tot de tevredenheid van werknemers en burgers doordat hij ervoor zorgt dat de lokalen netjes en opgeruimd zijn.





#### 4. De omgeving wijzigen (*context crafting*)

Naast de inhoud van het werk en de manier van werken lijkt ook de **context** waarin de medewerker zijn functie uitoefent een factor die het plezier op het werk kan beïnvloeden. De medewerker kan bijvoorbeeld van werkplaats veranderen of zijn werkrooster wijzigen.

**Voorbeeld:** een medewerker kiest voor een ochtendshift om de burgers aan het loket van dienst te zijn.



#### 5. "Crafting" in groepsverband (*team crafting*)

Dit is de vorm van job crafting die in deze gids aan bod komt (zie definitie p. 7). Job crafting (de individuele benadering) is makkelijker toe te passen als de taken los van mekaar staan en dus niet (te veel) van elkaar afhankelijk zijn. Als die onderlinge afhankelijkheid sterk is, zijn de medewerkers meer op elkaar aangewezen en is het dus moeilijker om je eigen werk aan te passen. In dat geval is team crafting (job crafting in teamverband) een betere keuze. Er wordt dan op meer gestructureerde wijze nagedacht in teamverband, wat resulteert in een collectieve aanpassing van het werk volgens de mogelijkheden in het team.



Na afloop van een teamcrafting-oefening kunnen de eerste vier vormen van job crafting individueel of door de groep worden toegepast op de verdeling van de activiteiten tussen de teamleden.

In het kader van je werk heb je altijd leuke en minder leuke taken. Job crafting/team crafting is geen synoniem voor "enkel dat doen wat je leuk vindt". Het draait er bovenal om actief de balans op het werk te analyseren en op zoek te gaan naar een goede verhouding tussen taken die energie geven en taken die energie vergen. Die balans verbeteren is daarbij het doel.



## 1.2. Waarom aan team crafting doen?

Team crafting invoeren en promoten binnen de federale overheid draagt bij tot een duurzaam HR-beleid dat gericht is op talent. Talentmanagement in teamverband bevordert bovendien de solidariteit in het team en vergroot de motivatie, het enthousiasme en het welzijn van de medewerkers. Team crafting heeft ook zijn nut bij het begeleiden van teams in een **veranderingscontext**:

- het vertrek van medewerkers
- verandering van opdrachten
- een fusie van twee of meer diensten
- een herstructurering
- planning in teamverband
- ...

Ook de werksfeer en de samenwerking binnen een team kan verbeteren door team crafting. Het levert een overzicht op van het talent dat in een team aanwezig is.



## 1.3. Welke voordelen biedt team crafting?

Het doel van team crafting is zorgen voor een **meerwaarde voor het individu, het team én voor de organisatie**, zodat er een win-winsituatie ontstaat.

Als de medewerkers een werkomgeving weten te creëren waarin ze professionele en persoonlijke doelstellingen kunnen bereiken, plukt ook de organisatie daar de vruchten van.

### Voordelen voor de organisatie:

- moedigt de uitwisseling van ideeën aan en biedt de medewerkers mogelijkheden om zich te ontplooiën. Dat vergroot hun engagement en leidt tot een meer flexibele en wendbare organisatie
- optimaliseert de inzet van het talent dat reeds in de organisatie aanwezig is
- leert medewerkers beter omgaan met veranderingen door een reorganisatie of een fusie
- helpt mee het ziekteverzuim terug te dringen

### Voordelen voor het team:

- vergroot de samenwerking
- bevordert de teamgeest
- ontwikkelt de solidariteitszin
- verbetert de teamprestaties



### Voordelen voor de medewerker:

- vergroot de tevredenheid en betrokkenheid
- geeft zin aan zijn werk
- bevordert samenwerking
- benut en ontwikkelt competenties
- helpt mee de individuele prestaties te verbeteren
- helpt mee de motivatie te verhogen

## 1.4. Wat zijn de succesfactoren van team crafting?

Er zijn verschillende succesfactoren om team crafting op een doeltreffende wijze in te voeren:

- de steun van het management van de organisatie
- het omzetten van de missie en de visie van de organisatie in functiebeschrijvingen en competentieprofielen
- het bepalen van de sterke punten en de talenten van de medewerker
- het engagement van de leidinggevende
- de betrokkenheid van elke medewerker

## 1.5. Welk verband is er tussen team crafting en talent?

In een teamcrafting-oefening staat het begrip 'talent' centraal. Deel 1 van de workshop "Mijn talenten, mijn energie" (p. 22) legt de klemtoon op talenten en hoe je die kunt ontdekken. Het gaat niet over de competenties in het team, maar om iedereen te laten nadenken over wat hem of haar energie geeft op het werk.

Er bestaan meerdere definities van "talent"<sup>1</sup>. Deze gids bespreekt talent aan de hand van de belangrijkste kenmerken en de plaats in een teamcrafting-oefening.

### Talent in enkele woorden:

- is **duurzaam**
- is **aangeboren**
- geeft **plezier**
- is een bron van **energie**
- kun je **niet doorgeven**
- maakt het **verschil**

<sup>1</sup> Een daarvan is die van Luk Dewulf: 'Talent is het hebben van een unieke gave, een natuurlijke aanleg. Talent wordt zichtbaar in elke activiteit die moeiteloos gaat en die je voldoening geeft. Als je doet waar je goed in bent, dan vliegt de tijd. En dan laad je je batterijen op.'  
[https://ikvmt.mytalentbuilder.com/nl/what\\_is\\_talent](https://ikvmt.mytalentbuilder.com/nl/what_is_talent)



## Talent en competentie

Een competentie is een coherent geheel van vaardigheden, attitudes en kennis die tot uiting komen in een waarneembaar gedrag en die een voorspellende waarde hebben voor de doeltreffende uitvoering van een bepaalde functie/rol. Een competentie kun je evalueren en ontwikkelen; je hoort overigens vaker praten over te ontwikkelen competenties dan over sterke competenties. Een talent kun je noch evalueren, noch ontwikkelen, noch doorgeven. Talent behoort enkel en alleen de persoon toe die het heeft. Talenten opsporen stoelt op een positieve benadering: we gaan uit van wat de persoon het best kan.

Competentie en talent mogen niet met elkaar verward worden. Een voorbeeld: vergaderingen leiden gaat je goed af, je collega's zeggen je dat en je leidinggevende ook. Dat is dus een van je sterke competenties. Toch leid je niet graag vergaderingen. Je kunt het en je doet het goed, maar het vreet energie. Een talent is het dus niet, maar wel een competentie.

## Talent is relationeel

Zeggen wat je eigen talenten zijn, is geen sinecure. Je hebt anderen nodig om te ontdekken wat je talenten zijn. Talent is daarom een relationeel begrip: **talent bestaat alleen als het door anderen wordt opgemerkt**. Via team crafting kun je feedback krijgen van je collega's. Dat wordt voorgesteld in deel 1 van de workshop (p. 23).

Talent is een bron van **hernieuwbare energie**. Wanneer je doet waar je goed in bent, dan **laad je je batterijen op**. Wanneer je doet waar je niet goed in bent, dan **lopen je batterijen leeg**.

In een professionele context is het niet realistisch om enkel dat te doen waar je goed in bent. Het komt erop aan een evenwicht te vinden zodat je **vooral kunt doen waar je goed in bent**.

## Talent in actie

Voor "Talent in actie"<sup>3</sup> moeten er drie elementen aanwezig zijn: het talent + het gedrag + de context. Om talent in actie te brengen moet je je een bepaald gedrag eigen maken en evolueren in een context waarin je dit talent kunt benutten.

Samengevat: als je in je werk je talent benut, beland je in een positieve spiraal: je doet je werk graag, het biedt je voldoening en je bent meer betrokken, waardoor je betere professionele resultaten behaalt.

Als je grotendeels doet waar je goed in bent, laad je je batterijen op. Zo krijg je meer energie en slaag je er beter in om met bepaalde dingen om te gaan. Je krijgt dan meer grip op moeilijke situaties.



In de teamcrafting-oefening brengen we groepsgewijs de talenten in kaart en delen we die talenten aan de anderen mee zodat ze zoveel mogelijk in actie worden gebracht door **wijzigingen** aan te brengen **in de taken en/of de werkomgeving**.

Erkenning krijgen van de anderen voor je talenten geeft je energie en voldoening. Je onzichtbaar voelen voor de anderen vreet energie en kan je uitputten. Om je talenten zichtbaar te maken moet je dus in een positieve context evolueren. Dat is wat de workshop teamcrafting voorstelt.



## 2. TEAM CRAFTING IN DE PRAKTIJK

2.1.	Strategische reflectie op het niveau van de organisatie .....	14
2.2.	Actoren en hun rol .....	15
2.3.	Praktisch .....	19
2.4.	Output: actieplan team crafting .....	20
2.5.	Scenario van de workshop .....	21
	<b>Deel 1</b> : mijn talenten, mijn energie .....	22
	<b>Deel 2</b> : mijn energiegelvers en ons actieplan .....	36



Deze gids reikt een **methodologie** aan om team crafting in te voeren. Die bestaat uit een **tweedelige workshop** waaraan het team en de leidinggevende deelnemen. De workshop kan worden aangestuurd door de projectleider, of door een begeleider die niet tot het team of de organisatie behoort.



## 2.1. Strategische reflectie op het niveau van de organisatie

Vóór de team crafting in de organisatie wordt ingevoerd, moet de projectleider het project op strategisch niveau omkaderen en de context bepalen waarin de team crafting zal plaatsvinden.

De reflectie moet intern gebeuren, in overleg met het directiecomité. Het doel is: **input krijgen over de doelstellingen van de organisatie en de diensten aanmoedigen om deel te nemen aan de workshops**. De volgende vragen kunnen worden besproken:

- in welke context moet de team crafting plaatsvinden?
- van wie komt de vraag?
- wat is de meerwaarde voor de organisatie?
- maakt de team crafting deel uit van een groter project?
- wie zijn de beoogde groepen/diensten? Zijn er prioritaire diensten?
- wat zijn de beoogde doelstellingen?
- wanneer moet het worden georganiseerd? Vóór de planningsgesprekken?
- hoeveel (manoeuvreer)ruimte is er voor de team crafting, rekening houdend met de huidige activiteiten?

Die vragen kunnen de projectleider en de eventuele (interne of externe) gespreksleider ook samen bekijken voor de organisatie van de workshop.

Als de aanvraag voor een workshop team crafting van een leidinggevende uitgaat, kan het ook nuttig zijn om de reflectie op organisatieniveau te houden, voor de hele organisatie. Zo kan de workshop in de doelstellingen van de organisatie worden gekaderd, en eventueel naar andere diensten worden uitgebreid.



## 2.2. Actoren en hun rol

### 1. ROL VAN DE PROJECTLEIDER



De projectleider stuurt het project en legt de link met de strategische en operationele aspecten. Hij is ook het aanspreekpunt voor het management en de leidinggevende, met wie hij de workshop voorbereidt en uitvoert. Hij plant de workshop(s) samen met de leidinggevende.

Als niet-lid van het team kan hij zelf de workshop leiden, op basis van het scenario dat in de volgende pagina's wordt beschreven. Als hij niet vertrouwd is met groepsdynamiek, kan hij een beroep doen op een externe gespreksleider. Dat wil zeggen, iemand die geen deel uitmaakt van het team of de organisatie.

De projectleider volgt op en begeleidt het team en zijn leidinggevende bij de volledige uitvoering van het actieplan.

#### Vóór de workshop

Zodra de strategische context is bepaald, **spreekt de projectleider af** met de leidinggevende om:

- de aanpak van de team crafting toe te lichten en samen het scenario door te nemen
- de succesfactoren te bespreken
- te horen wat zijn verwachtingen zijn en met welke vragen hij zit
- uit te leggen wat zijn rol is vóór, tijdens en na de workshop
- de samenstelling en de werkcontext van het team te weten te komen.

Als de projectleider de workshop samen met een andere gespreksleider leidt, nemen ze samen het scenario door en verdelen ze de rollen.

De projectleider **bezorgt het materiaal** voor de workshop (flipcharts, markeerstiften, post-its ...) dat in het scenario is beschreven. Hij print ook de lijst met de activiteiten of opdrachten van het team, die de leidinggevende heeft opgesteld (zie rol van de leidinggevende p. 16).

#### Tijdens de workshop

Tijdens de workshop kan de projectleider:

- de workshop alleen **leiden**, op basis van
- de workshop **samen met een externe gespreksleider leiden, of enkel observeren**.

#### Na de workshop

Enkele weken na de workshop heeft de projectleider een **opvolgingsgesprek** met de leidinggevende. Ze maken een stand van zaken op van de **acties** die werden ondernomen en van de behoeften die de leidinggevende of zijn team eventueel hebben.



## 2. ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE



De leidinggevende werkt nauw samen met de projectleider bij de voorbereiding van de workshop. Hij communiceert naar het team en legt de doelstellingen en de meerwaarde van de team crafting uit. Hij neemt actief deel aan de workshop, maar speelt geen hoofdrol. De medewerkers moeten immers vrijuit kunnen spreken in de groep. De belangrijkste rol van de leidinggevende is een standpunt innemen bij het opstellen van het actieplan en beslissen over wat er kan worden gerealiseerd.

### Vóór de workshop

De communicatie naar het team is een succesfactor voor de medewerking en de betrokkenheid van de teamleden. De leidinggevende **informeert zijn medewerkers** over de workshop team crafting, in samenwerking met de projectleider. Dat kan bijvoorbeeld tijdens een vergadering, zodat het team vragen kan stellen en opmerkingen kan geven.

De informatie gaat over:

- het kader en het doel van de workshop
- de voordelen ervan voor het team
- de beperkingen van team crafting (het zal bijvoorbeeld niet altijd mogelijk zijn om zich van energievretende taken te ontdoen)
- het belang van de medewerking en de betrokkenheid van elk teamlid
- zijn rol als leidinggevende vóór, tijdens en na de workshop.

**Vorbereiding van de workshop:** de leidinggevende stelt een **lijst op van de activiteiten en opdrachten van het team**. Die inventaris wordt gebruikt om de workshop in te leiden en de teamleden nog eens te herinneren aan de bestaansreden van de dienst.

### Tijdens de workshop

**Deel 1 "Mijn talenten, mijn energie":** de teamleden **wisselen van gedachten** over hun talenten, voorkeuren en behoeften. Om hen de kans te geven om vrijuit te spreken, is het beter dat de leidinggevende niet spreekt. Hij kan pas bij het tweede deel van de workshop aansluit.



**"Actieplan":** de leidinggevende volgt de workshop als gelijke van de medewerkers. Hij is in op het ogenblik dat het actieplan wordt opgesteld en gevalideerd.

### Na de workshop

De leidinggevende en zijn team **voltooien het actieplan** en voeren het uit.

workshop team crafting. Het bevat  
output van deel 1 van de workshop,  
... Het doel is tot een actieplan te





### 3. ROL VAN DE TEAMLEDEN



Om de workshop team crafting te doen slagen, zijn de medewerking en de betrokkenheid van alle teamleden van essentieel belang. Ze nemen actief deel aan de discussies. Het doel is tot een consensus te komen waar ze zich goed bij voelen en waar ze energie uit kunnen halen.

#### Vóór de workshop

**Vorbereiding van deel 1 “Mijn talenten, mijn energie”:** de deelnemers schrijven hun **verwachtingen** van de workshop neer.

**Vorbereiding van deel 2 “Mijn energiegevers en ons actieplan”:** de deelnemers bereiden een **elevator pitch** voor. Dat betekent concreet dat ze zich in twee minuten voorstellen door zichzelf in hun globale werkcontext te situeren. Ze kunnen volgende elementen gebruiken:

- Ik ben goed in ... (talent/competenties)
- Die activiteiten of taken geven me energie ... (energiegever)
- Die activiteiten of taken kosten me energie ... (energievreter)
- Mijn ideale werkcontext is ... (werkcontext)
- De waarden die belangrijk zijn voor mij, zijn ... de zin die ik geef aan mijn werk... (waarden en doelstellingen)
- Ik zou me graag verder ontwikkelen in ... (ontwikkelingswensen).

#### Tijdens de workshop

**Deel 1 “Mijn talenten, mijn energie”:** in het eerste deel van de workshop denken de deelnemers na over hun talenten en die van de andere teamleden.

**Deel 2 “Mijn energiegevers en ons actieplan”:** in het tweede deel vertellen de deelnemers hun elevator pitch in aanwezigheid van de leidinggevende. Daarna buigen ze zich samen met de leidinggevende over de activiteiten van het team, de talenten, de energiegevers en mogelijke aanpassingen, voor ze een actieplan opstellen.

#### Na de workshop

Indien nodig vervolledigen de leidinggevende en zijn team het in deel 2 opgestelde **actieplan** en werken het verder **concreet uit**. De projectleider kan hen daarbij helpen.



## 4. ROL VAN DE GESPREKSLEIDERS

De projectleider kan een van de twee gespreksleiders van de workshop team crafting zijn. Hij kan echter ook een beroep doen op twee gespreksleiders die niets met het project (bv. een medewerker van een andere dienst, met een profiel 'HR', 'kennismanagement' ...) of met de organisatie te maken hebben.

### Vóór de workshop

De gespreksleiders verdiepen zich in de **aanpak** van de team crafting om inzicht te krijgen in de principes en de meerwaarde.

Ze informeren bij de projectleider naar de **context** van het project en het profiel van het **team** (aantal deelnemers, functies, niveaus ...).

Ze lezen het **scenario** en bespreken het met de projectleider. Ze kunnen bijvoorbeeld de inhoud aanpassen, of de rollen verdelen in geval van een gedeelde leiding van de workshop.

### Tijdens de workshop

De gespreksleiders hebben een **faciliterende rol**: ze leiden de workshop in goede banen en zorgen voor een goede groepsdynamiek.

Als discussieleider bevorderen ze de uitwisseling, maar ze verliezen het doel van de workshop niet uit het oog.

Ze houden ook de tijd in de gaten.

### Na de workshop

De gespreksleiders bespreken in een **debriefing** met de projectleider en de leidinggevende het verloop van de workshop en de behaalde resultaten.



## 2.3. Praktisch

### Aanpak

Er wordt geen (PowerPoint)presentatie gebruikt. De workshop focust op de mensen en hun uitwisselingen.

### Inhoud

De workshop bevat twee delen:

- **Deel 1** : mijn talenten, mijn energie
- **Deel 2** : mijn energiegevers en ons actieplan

### Actoren

De workshop is er voor alle **leden van een team**. Let op: de leidinggevende werkt alleen mee aan deel 2 "Mijn energiegevers en ons actieplan". De groep bestaat idealiter uit 5 à 15 personen.

Indien mogelijk wordt de workshop geleid door **twee gespreksleiders** (die liefst niet tot het team of de organisatie behoren).

### Duur

De workshop loopt over **twee halve dagen**: een halve dag voor deel 1 en een halve dag voor deel 2.

### Materiaal

LOGISTIEKE ONDERSTEUNING	METHODOLOGISCHE TOOLS
2 flipcharts Markeerstiften Post-its in verschillende kleuren Gekleurde stickertjes Blanco papierbladen (A4) Tekeningen van een batterij Doos met een gleuf (type brievenbus) Kartonnen borden Touw Bal	<b>Vragenfiches:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Success story</li> <li>• Energievretende momenten</li> <li>• Individueel integratiemoment</li> <li>• Elevator pitch</li> </ul> <b>Templates</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individueel analysediagram</li> <li>• Job crafting in de praktijk</li> </ul> <b>Energizers om de workshop dynamisch te maken</b>



## 2.4. Output: actieplan team crafting

Na afloop van de workshop stelt het team samen een actieplan op. Dat plan dient om de energiebronnen (energiegevers) te maximaliseren en de eerder negatieve aspecten die verbonden zijn aan het werk (energievreeters) te beperken. Het gaat er niet zozeer om de taken te wijzigen, wel de werkcontext of de relaties in het team aan te passen.

### Impact op het team

Met het actieplan kan de team crafting leiden tot een reorganisatie van het team, acties om de sfeer of de manier van samenwerken in het team te verbeteren of zelfs een herziening van de taakverdeling. De output van de workshop team crafting hangt af van wat er leeft in een team.

Het actieplan kan simpele acties bevatten die snel kunnen worden uitgevoerd, en andere waar meer tijd voor nodig is. Om de energie van het team na de workshop vast te houden, kun je het beste **in fasen te werk gaan** en bijvoorbeeld met quick-winacties beginnen. Dat stimuleert de medewerkers om naar de volgende fasen te gaan.

### Impact op de organisatie

De wijzigingen kunnen ook een **breder impact** hebben en overleg met een leidinggevende, een ander leidinggevende of andere betrokken partijen (afwezige collega, ander team) vereisen.

Met team crafting wordt het aanwezige talent in een team in kaart gebracht. De HR-dienst kan dus eventueel een beroep doen op dat talent om andere opdrachten van de organisatie uit te voeren (specifieke en gerichte opdrachten, medewerking aan een extern project ...).

### Concretisering

Het actieplan is iets van de leidinggevende en zijn team. Ze moeten zich ermee vertrouwd maken en het uitvoeren. Dan begint het echte teamwerk ...



## 2.5. Scenario van de workshop

Deze handleiding biedt een scenario voor elk deel van de workshop:

- **Deel 1** : mijn talenten, mijn energie
- **Deel 2** : mijn energiegevers en ons actieplan

De workshop bestaat uit **twee halve dagen**. Na deel 1 kunnen de deelnemers een oefening maken om deel 2 van de workshop voor te bereiden.

Elk scenario bevat visuele aanwijzingen voor de gespreksleider. Zo ziet hij gemakkelijk wanneer hij:



iets moet doen



iets moet meedelen



een energizer moet lanceren

We geven ook tips/waarschuwingen



### Enkele tips voor de gespreksleiders:

- Plan voldoende tijd in om het scenario te lezen en onder de knie te krijgen, om het verband te zien tussen de verschillende fasen en de templates.
- Het scenario is een basis. Je kunt het aanpassen in functie van de context, de doelstellingen van de leidinggevende, de tijd die je hebt ...
- De workshop is gemaakt voor teams van 5 tot 15 personen. Als het team uit meer dan 15 personen bestaat, moeten er meer dan twee gespreksleiders zijn en moet je het scenario aanpassen om de groepsdynamiek te bewaren. In subgroepen werken kan een oplossing zijn.
- Bereid het materiaal en de zaal op voorhand voor:
  - richt het lokaal in (zet de stoelen in een cirkel of in een andere vorm)
  - print de documenten: tekeningen van een batterij, templates ...
  - schrijf op de flipcharts de kernwoorden ter ondersteuning van de oefeningen (theoretisch deel, actieplan ...)
  - plak op de muur de A4-bladen waarop de taken van het team staan.
  - ...
- Als het actieplan op het einde van de workshop niet af is, leg dan een ander tijdstip vast (niet veel later) om er verder aan te werken en tot een bevredigend resultaat te komen.



Het hier getoonde scenario is bijgewerkt.

Bent u een federale organisatie?  
Vraag de nieuwe versie aan via  
[careercenter@bosa.fgov.be](mailto:careercenter@bosa.fgov.be)



## Deel 1: mijn talenten, mijn energie

Dit scenario beschrijft het standaardverloop van deel 1 van de workshop team crafting. Het duurt in totaal ongeveer 3 uur. Oefeningen in kleine groepen worden afgewisseld met individuele oefeningen, zodat elke deelnemer kan bepalen welke activiteiten hem energie geven en welke dat minder doen. Bij deel 1 is de **leidinggevende niet aanwezig**. Wie is er wel?

- De gespreksleider(s): de projectleider en/of de begeleider (die al dan niet tot de organisatie behoort)
- De deelnemers: de teamleden



## Deel 1: mijn talenten, mijn energie



Woorden



Actie



Tips



Energizer

INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Vorbereiding</b></p> <p> Zet de tafels aan de kant, zet de stoelen in een cirkel en stel de flipchart op.</p>	5 min.	Flipchart
<p><b>Inleiding</b></p> <p> Je kunt de inleiding zonder hulpmiddel geven of enkele kernwoorden op de flipchart noteren: doel / rol / medewerking / respect ...</p> <p> Als inleiding schets je het <b>kader van de workshop team crafting</b> nog eens.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De algemene doelstellingen van de workshop (deel 1 en 2)</li> <li>• Jouw rol en die van de leidinggevende</li> <li>• Het belang van een vrijwillige medewerking: iedereen beslist zelf of hij zijn ervaringen en gevoelens wil delen of niet. We dringen echter aan op een actieve medewerking van elk lid, om te komen tot een resultaat waar iedereen zich in kan vinden.</li> <li>• Respect en vertrouwelijkheid: de workshop is gebaseerd op uitwisseling. Iedereen wordt dus gevraagd om zijn mening te geven en te luisteren naar die van de anderen en daarvoor respect te hebben, ook als die verschilt. Wat in de groep wordt verteld, blijft binnen de groep. De vertrouwelijkheid van de uitwisselingen moet absoluut worden nageleefd.</li> <li>• De beperkingen van de workshop team crafting: de resultaten van zo'n workshop variëren van team tot team (context, type van activiteiten, profielen en talenten ...). Het is niet altijd mogelijk om zich van de minder dankbare taken te ontdoen. Met team crafting kun je creatief zijn en de meer negatieve aspecten van het werk beperken, zonder aan de taak zelf te raken. Gewoon door te sleutelen aan andere aspecten, zoals de contacten of de werkomgeving.</li> </ul>	5 min.	Flipchart






INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p> Vervolgens stel je de doelstellingen meer in detail voor en leg je uit hoe <b>deel 1 "Mijn talenten, mijn energie" zal verlopen.</b></p> <p><i>Deel 1 van de workshop dient om team crafting voor te stellen en je vertrouwd te maken met het begrip talent, hoe je het kunt ontdekken en hoe je er met de collega's over kunt praten ... Je brengt ook de activiteiten in kaart die je energie geven, en de activiteiten die dat minder doen. Met de oefeningen van vandaag kun je het tweede deel voorbereiden. In deel 2 analyseren we de activiteiten en werken we een actieplan team crafting uit voor je team.</i></p>		
<p> Vraag de deelnemers om hun verwachtingen in de "doos met verwachtingen" te stoppen.</p> <p><i>Als voorbereiding hebben we je gevraagd om na te denken over je verwachtingen en ze op papier te zetten. Je mag ze nu in de doos stoppen.</i></p>	5 min.	Doos met gleuf (type brievenbus)
<p> Lees de verwachtingen luidop en noteer ze op een flipchart die de hele workshop zichtbaar zal zijn.</p> <p> Sorteert de verwachtingen eerst. Deel ze in categorieën in en noteer ze op de flipchart terwijl je de link legt met de doelstellingen van de workshop. Zet verwachtingen die niet met de doelstellingen van de workshop overeenstemmen in een categorie "buiten de doelstellingen", en leg uit waarom.</p>	10 min.	Flipchart
<p> Vooraleer met de eerste groepsoefening te beginnen stel ik volgende energizer voor: ieder zegt om beurten "... doet me denken aan". Het gaat om het luisteren naar de anderen, en spontaniteit.</p> <p><i>Dit zijn de instructies: iemand van jullie zegt een woord, het eerste wat in je opkomt. De persoon links van jou herhaalt het woord en zegt waar het hem aan doet denken. En zo gaan we door. Voorbeeld: "stoel"; "stoel doet me denken aan paard"; "paard doet me denken aan autopod"; enz. We spelen twee rondes.</i></p>	5 min.	







INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Oefening in groep</b></p> <p> <i>Leid de eerste oefening in:</i></p> <p><i>In deel 1 van de workshop leggen we de nadruk op het positieve. De meeste mensen weten hoe belangrijk het is om complimenten te geven/te krijgen, zowel in de privésfeer als op het werk. Een compliment krijgen is altijd leuk, maar vaak gebeurt het te weinig en niet iedereen is geneigd om complimenten te geven.</i></p> <p><i>Een compliment betekent iets voor wie het krijgt: het motiveert, het is een erkenning. Het geeft de bestemming een idee van zijn kwaliteiten en vaardigheden. Het versterkt de relatie en de communicatie.</i></p> <p><b>Link tussen complimenten en talenten</b></p> <p><i>Als je op de werkplek je erkenning uit in de vorm van een compliment of positieve feedback kan de bestemming zijn kwaliteiten en sterktes beter inzetten, en zal hij meer geneigd zijn het beste van zichzelf te geven. Met deze oefening met complimenten kun je je vertrouwd maken met het begrip talent.</i></p> <p><b>Wat is talent?</b></p> <p><i>Talent is een gave, een natuurlijke aanleg. Talent zie je bij een activiteit die geen inspanning vraagt en je voldoening geeft. Als je doet waar je goed in bent en wat je graag doet, vliegt de tijd voorbij. En dan laad je je batterijen op.</i></p> <p><i>Dan gaan we nu over naar de praktijk met een heel eenvoudige oefening.</i></p>	20 min.	Kartonnen borden Touw Post-its Markeerstiften



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p> Geef elke deelnemer een markeerstift, post-its en een klein kartonnen bord met een touw aan. Dat bord binden ze rond hun middel, zodat het op hun rug hangt. Zo kunnen ze de post-its niet zien die erop worden gekleefd.</p> <p> <i>Als iedereen zijn bord heeft vastgemaakt, mogen jullie 5 minuten rondwandelen in de zaal.</i></p> <p><i>Schrijf op een post-it wat je bij een collega op prijs stelt, of wat in positieve zin opvalt, en plak de post-it op zijn bord (één idee per post-it). Het hoeft niet per se een compliment te zijn over zijn werk, het mag ook in het algemeen zijn.</i></p> <p><i>Opgelet: de groep moet erop letten dat iedereen 4 complimenten krijgt. Niet meer, niet minder. Als elk teamlid zijn 4 complimenten heeft gekregen, vorm je een cirkel in het midden van de zaal.</i></p> <p><i>Dan lees je elk om beurt de complimenten die je kreeg luidop voor en zeg je hoe je je voelt na het krijgen van die complimenten.</i></p> <p> Hoewel het om positieve aspecten gaat, kan die eerste oefening moeilijk zijn voor bepaalde deelnemers: ze kunnen verbaasd zijn over de feedback, of ontroerd, maar ook teleurgesteld ... Let er dus op dat je je positief opstelt en luister actief wanneer de deelnemers voorlezen.</p>		






INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Duo-oefening "Success story"</b></p> <p> Deel de fiche met de vragen uit (je mag ze luidop lezen) en blanco bladen om de antwoorden op te schrijven. Om de tweede oefening in te leiden, vraag je de deelnemers om duo's te vormen.</p> <p> Als de duo's zijn gevormd, geef je de volgende instructies:</p> <p><i>Ieder van jullie vertelt over een hoogtepunt in je leven, of over een geslaagde onderneming (dat moet niet per se in de werkcontext zijn). Het gaat om momenten in je leven waarin je het beste van jezelf hebt kunnen geven. We verwachten geen heldendaden, vaak zijn het kleine gebeurtenissen.</i></p> <p><i>Denk bijvoorbeeld aan een gebeurtenis waarbij je helemaal opging in iets en de tijd zo snel ging en er uren voorbijvlogen zonder dat je er erg in had. De vragenfiche die ik net heb uitgedeeld, kan je daarbij helpen.</i></p> <p><i>In dat document vind je:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de algemene vraag die je je gesprekspartner moet stellen</li> <li>• pistes om je te helpen het succesverhaal te vinden</li> <li>• extra vragen die je je gesprekspartner kunt stellen om meer details te krijgen over zijn verhaal.</li> </ul> <p><i>Dit is de vraag die je je collega als eerste kunt stellen:</i>  <i>"Kun je een situatie schetsen die je de afgelopen dagen of weken hebt meegemaakt, waarin je dingen moest doen die je heel graag doet, die je veel voldoening gaven en die je weinig energie hebben gekost?"</i></p>	50 min.	Vragenfiches "Success story" Blanco bladen



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><i>Het succesverhaal gaat over een moment/activiteit:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>dat/die onlangs heeft plaatsgevonden</i></li> <li>• <i>waarbij je dingen met plezier hebt gedaan, die je zelfs kunt doen als je moe of gestrest bent</i></li> <li>• <i>waar je naar hebt uitgekeken</i></li> <li>• <i>dat/die heel aangenaam was</i></li> <li>• <i>waarbij je de tijd uit het oog bent verloren</i></li> <li>• <i>waarna je je helemaal niet moe voelde, of misschien fysiek wel moe maar mentaal vol energie.</i></li> </ul> <p><i>Als je je success story hebt gevonden, vertel je het aan je partner die naar je luistert en extra vragen kan stellen. Die staan ook op de fiche:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Waar en wanneer was het?</i></li> <li>• <i>Wat is er precies gebeurd?</i></li> <li>• <i>Wat heb je gedaan? Welke acties heb je ondernomen?</i></li> <li>• <i>Op welk ogenblik ging het bijzonder goed? Op welk ogenblik was je tevreden?</i></li> <li>• <i>Wat werkte afremmend of bevorderend?</i></li> <li>• <i>Hebben er mensen geholpen? Wie? Wat hebben ze gedaan opdat het zo is verlopen?</i></li> <li>• <i>In welke omgeving vond het plaats?</i></li> <li>• <i>Zijn er andere factoren die het tot een succes hebben gemaakt?</i></li> <li>• <i>Welk essentieel element zorgde voor het succes?</i></li> <li>• <i>Waarom was je echt tevreden?</i></li> </ul>		



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><i>Noteer de kernelementen van het verhaal en de antwoorden op de gestelde vragen. Probeer zoveel mogelijk elementen op te schrijven.</i></p> <p><i>Wanneer de eerste persoon volledig klaar is met zijn verhaal, draai je de rollen om.</i></p> <p><i>Daarna kun je proberen de gegevens samen te analyseren om er vaardigheden, waarden ... uit te halen.</i></p> <p><i>Je krijgt 50 minuten om deze duo-oefening te maken.</i></p> <p><i>In het tweede deel van de workshop delen we de reflecties met de groep.</i></p> <p> Tijdens de oefening ga je bij alle groepen langs om eventuele vragen te beantwoorden en hen verder te helpen als ze problemen ondervinden.</p>		
<p><b>Pauze</b></p>	10 min.	
<p> Om de aandacht van de deelnemers terug te krijgen, kun je na de pauze de workshop hervatten met een energizer. Je vindt enkele voorbeelden op pagina 55.</p> <p> De keuze van energizer hangt af van je persoonlijke voorkeur als gespreksleider, maar ook van de mate waarin de groep openstaat voor meer ludieke oefeningen, of oefeningen die wat buiten het gewone kader vallen. Als je voelt dat de groepsleden eerder terughoudend zijn bij dergelijke activiteiten, of niet op hun gemak, kies dan de klassieke energizers.</p>	5 min.	



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Duo-oefening "Energievretende momenten"</b></p> <p> <i>Je mag nieuwe duo's vormen en nu vertel je een "<b>energievretend moment</b>" uit je privéleven of beroepsleven aan elkaar. Het gaat om een moment waarin je iets gedaan hebt dat je helemaal geen energie gaf, maar dat integendeel veel inspanning kostte.</i></p> <p> Deel de fiche met meer details over dit onderwerp uit en lees ze luidop voor.</p> <p> <i>Op de fiche vind je een definitie van "<b>energievretend moment</b>". Energievretende momenten zijn momenten/activiteiten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>waarbij de tijd niet (snel) voorbijgaat</i></li> <li>• <i>waar je tegenop ziet</i></li> <li>• <i>waarbij je je heel erg moet concentreren om een goed resultaat te behalen</i></li> <li>• <i>die je uitputten</i></li> <li>• <i>die je uitstelt.</i></li> </ul> <p><i>Schrijf het energievretend moment dat je gesprekspartner vertelt in het kader op de bladen. Hier gebeurt de uitwisseling in duo, met je collega. In deel 2 van de workshop krijg je de gelegenheid om in groep terug te komen op die momenten of activiteiten.</i></p> <p><i>Je hebt 10 minuten om de oefening te doen.</i></p> <p> Tijdens de oefening ga je bij alle groepen langs om eventuele vragen te beantwoorden en hen verder te helpen als ze problemen ondervinden.</p> <p> Deel 1 van de workshop is vooral gericht op de positieve aspecten. De oefening dient als inleiding in het begrip <b>energievretende activiteit (de "energy killers")</b>. Laat voldoende ruimte om over het onderwerp van gedachten te wisselen. Als de uitwisselingen te veel van het onderwerp van de workshop afdwalen, en bijvoorbeeld over bestaande conflicten in het team gaan, grijp dan in en breng de deelnemers terug bij het doel van de oefening. Herhaal dat de input van de oefening in deel 2 van de workshop wordt gebruikt.</p>	10 min.	Vragenfiche "Energievretende momenten"



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Na de praktijk wat theorie ...</b></p> <p> Noteer op een flipchart de volgende kernwoorden om te bepalen wat talent is:  Talent:  is <b>DUURZAAM</b>  is <b>AANGEBOREN</b>  geeft <b>PLEZIER</b>  is een bron van <b>ENERGIE</b>  is <b>NIET OVERDRAAGBAAR</b>  maakt het <b>VERSCHIL</b></p> <p> Daarna kun je elk woord luidop citeren en de toelichting als volgt aanvullen:  <i>Talent is elke <b>activiteit</b> die moeiteloos gaat en voldoening geeft. Voor de persoon die het talent heeft, is het niks bijzonders, want de activiteit gaat vanzelf en geeft voldoening. Die persoon is zich dus ook niet bewust van het talent; hij is zelfs vaak de laatste die ontdekt dat hij het heeft!</i></p> <p><b>Wat is de link tussen talent en team crafting?</b></p> <p>- Talent is <b>relationeel</b></p> <p><i>Het is moeilijk om je eigen talenten te benoemen. Om je talenten zichtbaar te maken, heb je de anderen nodig. Dat maakt van talent een relationeel begrip: <b>talent bestaat alleen als het door anderen wordt opgemerkt</b>. Met team crafting kun je feedback krijgen van je collega's; dat wilden we bereiken met de eerste oefening met de complimenten.</i></p> <p><i>Talent is een <b>hernieuwbare energiebron</b>. Wanneer je doet waar je goed in bent, dan laad je je batterijen op. Wanneer je doet waar je niet goed in bent, dan <b>lopen je batterijen leeg</b>.</i></p> <p><i>In een professionele context is het niet realistisch om enkel dat te doen waar je goed in bent. Het komt erop aan een evenwicht te vinden zodat je <b>vooral kunt doen waar je goed in bent</b>.</i></p>	15 min.	Flipchart



## INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS

### - **Talent in actie**<sup>4</sup>

*Luk Dewulf, consultant in management die zich specialiseerde in talent, spreekt van "Talent in actie". Daarvoor moeten er drie elementen aanwezig zijn: talent + gedrag + context. Om talent in actie te laten komen, moet je het gedrag ontwikkelen (intrinsieke motivatie) en evolueren in een context waarin je het talent kunt benutten.*

*Kortom, als je werk uitvoert waarbij je je talent inzet, kom je in een positieve spiraal: je hebt plezier in je werk, je bent voldaan en meer betrokken. Op die manier kun je de beste resultaten behalen op het werk.*

*Als je grotendeels doet waar je goed in bent, laad je je batterijen op. Je energie en je weerstand nemen toe. Je kunt dan ook beter om met moeilijke situaties.*

### - **Talent vs. competentie**

*Tot slot is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen talent en competentie. Een competentie is een coherent geheel van vaardigheden, attitudes en kennis die tot uiting komen in een waarneembaar gedrag en die een voorspellende waarde hebben voor de doeltreffende uitvoering van een bepaalde functie of rol. Een competentie kun je beoordelen en ontwikkelen. Je hoort trouwens vaker praten over te ontwikkelen competenties dan over sterke competenties. Talent ontdekken gaat via een positieve benadering: je gaat uit van wat de persoon het beste kan. Een talent kan je niet beoordelen, noch ontwikkelen of overdragen. Het behoort toe aan degene die het heeft.*

*Verwar competentie dus niet met talent. Een voorbeeld: ik ben goed in het leiden van vergaderingen. Dat zeggen mijn collega's en ook mijn leidinggevende. Het is een sterke competentie van mij, alleen ... ik leid niet graag vergaderingen. Ik kan het en ik doe het goed, maar het kost me energie. Het is dus geen talent maar een competentie.*

*Via een teamcrafting-oefening breng je in groep je talenten in kaart en praat je erover met de anderen, om de talenten zoveel mogelijk **in actie** te kunnen brengen **door de taken of de werkomgeving aan te passen**.*



*Als de anderen je talenten erkennen, geeft je dat kracht en voldoening. Als je het gevoel hebt dat je compleet onzichtbaar bent voor de anderen, kost je dat energie en kan je dat volledig uitputten. Je moet dus ook in een gunstige omgeving functioneren om je talent zichtbaar te maken. Dat proberen we met deze workshop te doen.*







INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Individueel integratiemoment</b></p> <p> Verdeel de fiche "Individueel integratiemoment" onder alle deelnemers.</p> <p> <i>Nu je complimenten hebt gekregen, je succesverhaal hebt verteld en een energievretend moment hebt besproken, geven we je de tijd om voor jezelf nog eens alles te overlopen. De bedoeling van deze oefening is de gegeven en gekregen informatie te analyseren en er bepaalde lessen uit te trekken.</i></p> <p><i>In de fiche die je kreeg, staan enkele vragen om je te helpen bij de analyse. Beantwoord de vragen, schrijf ze op het blad. Het is een persoonlijke reflectie. Je vat samen wat je hebt onthouden, wat je heeft getroffen, wat je heeft verbaasd bij alles wat je vandaag over jezelf en over de anderen te weten bent gekomen. Die beschouwing is nuttig voor het vervolg van de workshop. Maar je moet ze niet delen met de anderen. Je maakt ze alleen voor jezelf.</i></p> <p><i>Je hebt 5 minuten om de vragen te beantwoorden.</i></p> <p> Die laatste oefening is heel belangrijk om dat wat in de workshop werd geleerd, te verankeren. Voor sommige deelnemers is dat misschien moeilijk. Als dat het geval is, help hen dan bij het zoeken naar de antwoorden op de vragen, door hen te helpen de link te leggen met de gemaakte oefeningen.</p>	5 min.	Vragenfiche "Individueel integratiemoment"
<p><b>Terug naar de verwachtingen en dankwoord</b></p> <p> <i>Deel 1 van de workshop zit er bijna op. Ik dank jullie van harte voor jullie medewerking. We keren nu terug naar de verwachtingen die je hebt geformuleerd, om na te gaan in welke mate er aan is voldaan. Je mag een groene smiley toekennen aan de verwachtingen waaraan is voldaan, een oranje aan de verwachtingen waaraan gedeeltelijk is voldaan en een rode smiley aan de verwachtingen waaraan niet is voldaan.</i></p> <p> Bekijk elke verwachting die aan het begin van de workshop op de flipchart werd genoteerd, en vraag of het team een groene, een oranje of een rode smiley wil toekennen.</p>	10 min.	Groene, oranje en rode post-its of smileys



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Vorbereiding voor deel 2 van de workshop "Mijn energiegevers en ons actieplan"</b></p> <p> Geef de teamleden de vragenfiche "Elevator pitch".</p> <p> In deel 2, "<b>Mijn energiegevers en ons actieplan</b>", bespreken we je activiteiten en analyseren we ze, om te zien welke aanpassingen er mogelijk zijn met de technieken van team crafting. Aan dat tweede deel neemt ook je <b>leidinggevende</b> deel. Om de workshop voor te bereiden, krijg je een kleine taak mee.</p> <p><i>Je bereidt een elevator pitch voor. Dat wil zeggen dat je jezelf in het kort, in hooguit 2 minuten, moet voorstellen.</i></p> <p><i>Een hulp hierbij zijn:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ondersteunende vragen in de vragenfiche die je kreeg</li> <li>• informatie die je haalde uit de workshop (vooral tijdens het integratiemoment).</li> </ul> <p><i>Je zegt wat je enthousiast maakt, zoiets als:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ik ben goed in ... (talent en competenties)</li> <li>• ik krijg energie als ik ... (energiebronnen of energiegevers)</li> <li>• het vergt energie als ik ... (energievreter of energy killers)</li> <li>• ik heb nood aan ... (ideale werkcontext)</li> <li>• ik geloof in ..., ik doe dat omdat ... (waarden en doelstellingen)</li> <li>• ik wil vooruitkomen, mezelf ontwikkelen, leren over ... (zelfontplooiing).</li> </ul> <p><i>Bij de start van deel 2 van de workshop vragen we iedereen om zijn elevator pitch te vertellen. Daarmee kunnen je leidinggevende en je team ontdekken welke talenten je hebt, wat je behoeften zijn en wat jij belangrijk vindt. De elevator pitch gebruiken we ook voor de analyse van de teamactiviteiten.</i></p>	10 min.	Vragenfiche "Elevator pitch"



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Afsluitende activiteit</b></p> <p> <i>Om dit eerste deel af te sluiten, stel ik een korte uitwisselingsactiviteit voor. Ik werp deze bal naar een van jullie. Bij het opvangen van de bal, noem je een van je talenten. Een talent waarvan je al wist dat je het had, of een talent dat je tijdens deze workshop hebt ontdekt. Dan werp je de bal naar een collega die hetzelfde doet. Iedereen werpt de bal twee keer.</i></p> <p> Als de interacties met het team bijzonder stroef waren, als je weerstand ondervond of een gevoel van onbehagen bij de uitwisselingsmomenten hebt bemerkt, geef dan feedback over hoe jij je voelt. Sluit af met een positieve noot, door eventueel te wijzen op het meer concrete karakter van het volgende deel van de workshop.</p>	5 min.	Bal
<b>Totale duur van deel 1 van de workshop</b>	2u50	



gespreksleider leiden, of enkel observeren.

### Na de workshop

projectleider een opvolgingsgesprek met de leidinggevende. De leidinggevende en zijn team voltooi de acties die werden ondernomen en van de behoeften die de leden hebben.

Dit scenario beschrijft het standaardverloop van deel 2 van de workshop team crafting. Het bevat individuele oefeningen en oefeningen in groep op basis van de output van deel 1 van de workshop, de taken van het team, de energiebronnen van de deelnemers ... Het doel is tot een actieplan te komen om de team crafting in het team te implementeren.

Aan deel 2 van de workshop neemt ook de **leidinggevende** deel.

#### Wie zijn er dus aanwezig:



- de gespreksleider(s): de projectleider en/of de begeleiders (die al dan niet tot de organisatie behoren)
- de deelnemers: de teamleden en de leidinggevende.

#### Voor dit gedeelte moeten de deelnemers iets voorbereiden.

- de teamleden hebben hun elevator pitch gemaakt.
- de leidinggevende heeft een lijst gemaakt van de taken/activiteiten en opdrachten van het team, eventueel gerangschikt in volgorde van belangrijkheid voor de dienst.





## Deel 2: mijn energiegevers en ons actieplan

INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Inleiding</b></p> <p> Als inleiding van het tweede deel van de workshop herhaal je wat in deel 1 "Mijn talenten, mijn energie" werd gedaan, en leg je uit wat de doelstellingen van het laatste deel van de workshop zijn.</p> <p><i>In de eerste workshop hebben we via enkele oefeningen een idee gekregen van wat talent is.</i></p> <p><i>Vandaag ga je samen met je leidinggevende nadenken over wat je er mee kunt doen in de dagelijkse praktijk op de werkvloer.</i></p> <p><i>Het is de bedoeling tot een betere samenwerking te komen en eventueel een andere taakverdeling, die beter op het team is afgestemd door ieders talenten te benutten.</i></p> <p><i>Daarvoor ga je je baseren op de taken/activiteiten van het team (opgeijst door je leidinggevende), het energieniveau dat ze verschaffen en hun verdeling volgens de talenten.</i></p>	5 min.	
<p> Om te beginnen stel ik voor dat we hetzelfde spel spelen als in de eerste workshop. Ieder zegt om beurten "... doet me denken aan". Het gaat om het luisteren naar de anderen, en spontaniteit.</p> <p><i>Ik herhaal nog even hoe het gaat: iemand van jullie zegt een woord, het eerste wat in je opkomt. De persoon links van jou herhaalt het woord en zegt waar het hem aan doet denken. En zo gaan we door. Voorbeeld: "stoel"; "stoel doet me denken aan paard"; "paard doet me denken aan autopod", enz. We spelen twee rondes.</i></p>	5 min.	



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Energie van het ogenblik</b></p> <p> Geef elke deelnemer de tekening met de batterij en een groene en rode markeerstift.</p> <p> <i>De batterij die ik je heb gegeven, staat symbool voor je energie. Je kleurt nu de batterij in volgens je huidige energieniveau. Hoe voel je je hier en nu?</i></p> <p><i>Je kunt de batterij:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• volledig groen kleuren, als je energieniveau heel hoog is en je helemaal in vorm bent</li> <li>• volledig rood kleuren, als je energieniveau integendeel op de laagste stand is</li> <li>• half en half inkleuren, met meer groen of meer rood naargelang je energieniveau hoger of lager is.</li> </ul>	10 min.	<p>A4-bladen met een tekening van een batterij</p> <p>Groene en rode markeerstiften (elke deelnemer heeft er een van elke kleur)</p>
<p><b>Elevator pitch</b></p> <p> Om de elevator pitch die de deelnemers thuis hebben voorbereid in te leiden, kun je de volgende zinnen op een flipchart zetten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ik ben goed in ... (talenten/competenties)</li> <li>• die activiteiten of taken geven me energie ... (energiegevers)</li> <li>• die activiteiten of taken kosten me energie ... (energievreeters)</li> <li>• mijn ideale werkcontext is ... (werkcontext)</li> <li>• de waarden die voor mij belangrijk zijn, zijn ... de zin die ik aan mijn werk geef ... (waarden en doelstellingen)</li> <li>• ik zou me graag verder ontwikkelen in ... (ontwikkelingswensen).</li> </ul> <p> Schrijf de zinnen op voorhand op de flipchart, zo win je tijd.</p>	15 min.	Flipchart



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p> Kom terug op het huiswerk 'de elevator pitch', dat je bij de eerste workshop meegaf.</p> <p><i>Aan het eind van de eerste workshop vroeg ik om een elevator pitch voor te bereiden, als voorbereiding op deel 2 van de workshop. Ik herhaal nog even dat een elevator pitch inhoudt dat je jezelf voorstelt in hooguit twee minuten (de tijd om jezelf voor te stellen aan iemand die samen met jou de lift neemt). Het is de bedoeling dat je je voorstelt door te zeggen welke zaken je op het werk apprecieert en welke je het minst apprecieert.</i></p> <p><i>Je mag nu je elevator pitch vertellen in het team.</i></p> <p><i>Op de flipchart vind je de elementen die je kreeg om je elevator pitch voor te bereiden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ik ben goed in ... (talenten/competenties)</i></li> <li>• <i>die activiteiten of taken geven me energie ... (energiegevers)</i></li> <li>• <i>die activiteiten of taken kosten me energie ... (energievreter)</i></li> <li>• <i>mijn ideale werkcontext is ... (werkcontext)</i></li> <li>• <i>de waarden die voor mij belangrijk zijn, zijn ... de zin die ik aan mijn werk geef ... (waarden en doelstellingen)</i></li> <li>• <i>ik zou me graag verder ontwikkelen in ... (ontwikkelingswensen)</i></li> </ul> <p> Als er teamleden zijn die de oefening niet gemaakt hebben, geef je ze enkele minuten om dat nog te doen.</p> <p> Tijdens de uitwisseling kun je vragen stellen om de dingen die niet duidelijk zijn te herformuleren.</p> <p> Zichzelf voorstellen in een groep is niet voor iedereen gemakkelijk. Denk eraan de deelnemers te danken voor hun bijdrage.</p>		



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Uitwisseling over taken/activiteiten en opdracht van het team</b></p> <p> Hang de A4-bladen met de taken/activiteiten die de leidinggevende heeft opgelijst op aan de muur (één taak/activiteit per blad). Je kunt met de leidinggevende afspreken dat je ze ophangt in volgorde van belangrijkheid voor de dienst.</p> <p>Vraag dan de leidinggevende om uitleg te geven bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de huidige en/of toekomstige werkcontext (huidige prioriteiten, geplande wijzigingen)</li> <li>• de missie/bestaansredenen van het team.</li> </ul> <p> De A4-bladen ophangen kan veel tijd vergen. Bereid de zaal op voorhand voor en gebruik een ophangstelsel dat je gemakkelijk kunt verplaatsen.</p> <p> <i>We hebben alle taken/activiteiten van het team aan de muur opgehangen. Voor we ze gaan bekijken, geef ik het woord aan je leidinggevende, om je meer uitleg te geven over de werkcontext en de opdrachten van het team even te herhalen.</i></p> <p> Voor dit deel kun je het beste overleggen met de leidinggevende, om te zien of hij zelf de lijst van taken/activiteiten van de dienst wil voorstellen.</p> <p> Jij (of de leidinggevende) zet elke taak/activiteit die op de bladen staat op een rij en vraagt de teamleden om een reactie.</p> <p> <i>We gaan nu samen elke taak/activiteit bekijken. Aarzel niet om ze aan te vullen of te schrappen, als ze niet of niet meer worden uitgevoerd, of om ze eventueel aan te passen. Bepaalde taken kunnen bijvoorbeeld worden opgedeeld in subtaken. Het is belangrijk dat wat hier beschreven staat, overeenstemt met wat je echt doet, om dan te kunnen vaststellen wat je energie geeft. We hebben 40 minuten om alle taken door te nemen.</i></p> <p> Herstructureer de taken/activiteiten op basis van de feedback van het team.</p> <p> De leidinggevende beslist of een taak/activiteit mag worden geschrapt.</p>	40 min.	A4-bladen met de taken/activiteiten opgelijst door de leidinggevende (één taak/activiteit per blad)





INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Energievreters en energiegevers</b></p> <p> Deel de groene, oranje en rode post-its uit en zet hun betekenis op de flipchart:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>groen</b> = geeft me energie / is plezant</li> <li>• <b>oranje</b> = neutraal (geeft me geen energie, maar kost me ook geen energie)</li> <li>• <b>rood</b> = kost me energie</li> </ul> <p> <i>Met de post-its die je kreeg, kun je aanduiden welke taken/activiteiten je energie geven en welke je minder energie geven. Schrijf eerst je voornaam op elke post-it, doorloop de taken/activiteiten op de muur en plak je post-it: een groene post-it op de taken die je energie geven, een oranje op de neutrale taken (die je niet per se energie geven, maar ook geen energie vergen) en ten slotte een rode post-it op de taken die je energie kosten. Plak ze zo op het blad dat de naam van de taak/activiteit zichtbaar blijft. Je hebt 15 minuten om je post-its te plakken.</i></p>	15 min.	Groene, oranje en rode post-its in drie kleuren Flipchart
<p><b>Pauze</b></p>	10 min.	
<p><b>Energievreters en energiegevers</b> <b>Uitwisseling in groep</b></p> <p> Als alle post-its op de bladen aan de muur zijn geplakt, vraag je de teamleden om de resultaten in groep te bespreken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat valt je op? Welke kleur komt het vaakst voor, welke kleur minder vaak?</i></li> <li>• <i>Hoe is de verhouding tussen de energiegevendende en de energievretende taken/activiteiten? Is er een verband tussen die taken?</i></li> <li>• <i>Wat betekenen die resultaten qua teamenergie?</i></li> </ul>	15 min.	



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL												
<p><b>Individueel analysediagram</b></p> <p> Geef elke deelnemer de template "Individueel analysediagram".</p> <p> <i>Na de bespreking in groep denk je nu individueel na over je taken/activiteiten. Noteer op het document dat je kreeg:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• je talenten</li> <li>• de huidige en toekomstige taken/activiteiten die "energiegivers", "neutraal" en "energievreters" zijn.</li> <li>• de ideale werkcontext</li> </ul> <p>Je krijgt 20 minuten voor de oefening.</p>	20 min.	Template "Individueel analyse-diagram" (afgeprint op A3-formaat)												
<p><b>Uitwisseling individueel analysediagram</b> <b>Uitwisseling in groep</b></p> <p> <i>Nu stelt iedereen om beurten zijn diagram voor (talenten, energiebronnen, energievretende taken, context ...)</i></p> <p>Noteer op een flipchart wat de groep zegt. Je kunt de volgende structuur gebruiken:</p> <table border="1" data-bbox="224 1007 1671 1142"> <thead> <tr> <th data-bbox="224 1007 465 1075">Voornaam</th> <th data-bbox="465 1007 707 1075">Talent(en)</th> <th data-bbox="707 1007 949 1075">Energiegivers</th> <th data-bbox="949 1007 1191 1075">Neutraal</th> <th data-bbox="1191 1007 1433 1075">Energievreters</th> <th data-bbox="1433 1007 1671 1075">Context</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="224 1075 465 1142"></td> <td data-bbox="465 1075 707 1142"></td> <td data-bbox="707 1075 949 1142"></td> <td data-bbox="949 1075 1191 1142"></td> <td data-bbox="1191 1075 1433 1142"></td> <td data-bbox="1433 1075 1671 1142"></td> </tr> </tbody> </table> <p> Voor een goede groepsdynamiek is het belangrijk dat een van de gespreksleiders de toerbeurt in goede banen leidt (zo nodig verduidelijkt, herformuleert ...) en de andere noteert wat er wordt gezegd.</p>	Voornaam	Talent(en)	Energiegivers	Neutraal	Energievreters	Context							20 min.	Flipchart Markeer- stiften
Voornaam	Talent(en)	Energiegivers	Neutraal	Energievreters	Context									
<p><b>Pauze</b></p>	10 min.													
<p> Om de aandacht van de deelnemers terug te krijgen, kun je na de pauze de workshop hervatten met een energizer. Je vindt voorbeelden op (p. 55).</p>	5 min.													



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Toelichting bij de technieken job crafting/team crafting</b></p> <p>In dit deel stel je het begrip job crafting voor in zijn verschillende vormen (waaronder team crafting) en leg je het uit.</p> <p> Deel de template "Job crafting in de praktijk" uit en neem hem in het groot over op een flipchart.</p> <p> <i>Nu volgt wat theorie over job crafting. Er bestaan verschillende vormen van job crafting waarmee je je werk kunt aanpassen om het aangenamer te maken. Met job crafting kun je de meer negatieve aspecten van het werk verminderen zonder dat je per se aan de taken hoeft te komen, maar eerder door de context of de relaties binnen het team aan te passen. Het is immers niet altijd mogelijk om een taak niet meer uit te voeren. Met job crafting vind je andere manieren om een taak aan te passen, zodat ze minder energie kost.</i></p> <p> Je kunt punt 1 "Team crafting onder de loep" van de gids als basis nemen, en de voorbeelden gebruiken die de verschillende vormen van job crafting illustreren. Het is handig als je de cirkel met de vier vormen van job crafting op voorhand op de flipchart tekent.</p>	10 min.	Template "Job crafting in de praktijk"





INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Job crafting in de praktijk</b> <b>Individuele oefening</b></p> <p> <i>Nu we hebben gezien welke verschillende vormen van job crafting er zijn, en je vooraf de "rode" taken/activiteiten van je werk in kaart hebt gebracht, kunnen we het in de praktijk toepassen.</i></p> <p><i>Op het blad dat je kreeg, staat een cirkel die de vier vormen van job crafting voorstelt.</i></p> <p><i>Je kunt de cirkel in twee stappen aanvullen:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. in het midden het "wat": noteer de elementen/activiteiten die je als energievreter (rode taken) of neutraal (oranje) identificeerde, en die je wilt veranderen.</i></li> <li><i>2. denk dan na over wat je graag veranderd zou willen zien en over hoe dat moet gebeuren. Noteer dat in een of meer van de vier dimensies.</i></li> </ol> <p><i>De vraag die je je moet stellen is:</i></p> <p><i>Kan ik iets veranderen aan de "rode" of "oranje" taken om ze "groener" te maken, door rekening te houden met de technieken van job crafting? Het doel is je energieniveau op het werk te verhogen.</i></p> <p><i>Je hebt 20 minuten om je jobcraftingcirkel in te vullen.</i></p> <p> Ga bij de deelnemers langs om eventuele vragen te beantwoorden en hen zo nodig te helpen.</p>	20 min.	Template "Job crafting in de praktijk"







INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p><b>Hoe kun je je energieniveau verhogen?</b> <b>Uitwisseling in groep</b></p> <p> Nu stel ik voor dat je vertelt wat je hebt genoteerd om je eigen energieniveau en voldoening te doen stijgen op basis van de technieken van job crafting.</p> <p> Neem de flipchart met de vier vormen van job crafting en noteer wat de groep zegt in de overeenstemmende vakken.</p> <p> Nu iedereen zijn standpunt heeft kunnen geven, moeten jullie nadenken op het niveau van het team</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kunnen bepaalde taken anders worden gedaan, zodat ze tot de "groene" taken van iemand kunnen behoren? Zijn er "rode" taken die iemand niet meer wilt doen/wilt overnemen van andere personen?</li> <li>• kunnen we iets veranderen aan de omgeving/arbeidscontext om het werk aangenamer te maken?</li> <li>• kunnen we bij bepaalde taken meer samenwerken? Bij welke taken wil men hulp? Kan die hulp vandaag worden geboden?</li> <li>• kunnen bepaalde taken anders worden ingevuld, om de zin ervan beter te kunnen begrijpen?</li> </ul> <p> Voer de discussie over de taken/activiteiten van het team in zijn geheel en overweeg mogelijke acties voor team crafting.</p> <p>Herhaal nog eens dat het niet altijd mogelijk zal zijn om taken/activiteiten te wijzigen of niet meer uit te voeren.</p>	15 min.	Flipchart Markeer- stiften
<p> Als je merkt dat de aandacht van het team verslapt, kun je hier nog een energizer lanceren.</p>	5 min.	



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL																
<p><b>Het actieplan team crafting</b> <b>Uitwisseling in groep</b></p> <p> Voor dit gedeelte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neem terug de flipchart met de cirkel met de vier vormen van job crafting die je aanvulde met wat de groep zei</li> <li>• teken op een andere flipchart de structuur van het actieplan:</li> </ul> <table border="1" data-bbox="219 608 1668 818"> <thead> <tr> <th>Actie</th> <th>Verwacht resultaat</th> <th>Termijn</th> <th>Verantwoordelijke</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p> <i>Het actieplan gaan we uitwerken op basis van:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de muur met de taken/activiteiten met jullie post-its</li> <li>• de vormen van job crafting die je deelde en die zijn opgenomen op de flipchart.</li> </ul> <p><i>Jullie hebben samen bepaalde actiepunten geïdentificeerd. Nu gaan we terug naar de muur met jullie taken/activiteiten en naar de vormen van job crafting die jullie hebben opgesomd. Op basis van wat daar staat en van wat jullie hebben verteld, gaan we het actieplan van het team opstellen.</i></p> <p><i>Bepaal samen op welke manier jullie kunnen helpen om de batterijen van elk teamlid op te laden, om meer "groene" taken/activiteiten te krijgen.</i></p> <p><i>Eerst en vooral:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• welke actiepunten kunnen jullie binnen een redelijke termijn realiseren?</li> <li>• welke quick wins zien jullie?</li> <li>• willen jullie iets veranderen aan de context, om bij te dragen tot het welzijn van het team of tot een goede sfeer binnen het team?</li> </ul> <p><i>Daarna: denk na over acties op middellange termijn.</i></p>	Actie	Verwacht resultaat	Termijn	Verantwoordelijke													45 min.	Flipchart
Actie	Verwacht resultaat	Termijn	Verantwoordelijke															



INSTRUCTIES VOOR DE GESPREKSLEIDERS	TIMING	MATERIAAL
<p> Noteer op de flipchart de voorgestelde acties in de volgende structuur: actie/verwacht resultaat/termijn/verantwoordelijke.</p> <p> Het meest belangrijke is de acties en de verantwoordelijken te identificeren. Als de discussies te lang duren (bv. over het "hoe" en het "wanneer"), ga dan over naar de volgende suggesties en kom er later op terug als daar nog tijd voor is.</p> <p> <i>Dit actieplan is van jullie. Het ligt niet vast: je kunt het aanvullen en wijzigen naargelang de context, prioriteiten .... Het dient als basis voor een discussie die je nog in team kunt voeren als je dat wenst.</i></p> <p> Als het team binnen de afgesproken tijdspanne geen voltooid actieplan heeft, of maar weinig acties heeft voorgesteld, leg dan een ander tijdstip vast om de reflectie voort te zetten.</p>		
<p><b>Toerbeurt</b></p> <p> <i>Wat vond je van de workshop?</i> <i>Wat ga je doen om het actieplan te concretiseren?</i></p>	5 min.	
<p><b>Gevoel na de workshop</b></p> <p> <i>Voor we afsluiten, wil ik van elk van jullie nog horen hoe je je voelt na de workshop. Kun je intuïtief een woord kiezen dat weergeeft hoe je je voelt na de workshop en de uitwisseling in de groep?</i></p>	10 min.	
<p><b>Afsluiting en dankwoord</b></p> <p> <i>Hartelijk dank voor jullie medewerking. We hopen dat dankzij het werk van vandaag, iedereen zijn batterijen zal kunnen opladen en meer plezier zal beleven op het werk. Er komt nog een opvolgingsgesprek om te zien hoe de uitvoering van het actieplan verloopt en eventuele vragen te beantwoorden.</i></p> <p> <i>Vraag de leidinggevende om de deelnemers te danken en de workshop af te sluiten.</i></p>	5 min.	
<p><b>Totale duur van deel 2 van de workshop</b></p>	4u45	

# TOOLS



<b>Vragenfiches</b> .....	49
<b>1</b> Success story .....	49
<b>2</b> Energievretende momenten .....	50
<b>3</b> Individueel integratiemoment .....	51
<b>4</b> Elevator pitch .....	52
<b>Templates</b> .....	53
<b>5</b> Individueel analysediagram .....	53
<b>6</b> Job crafting in de praktijk .....	54
<b>Energizers: breng dynamiek in je workshop</b> .....	55





## 1. Success story



Beschrijf een situatie van een paar dagen of weken geleden waarin je dingen deed die je echt graag deed, die je veel voldoening gaven, weinig energie van je hebben gevraagd en waarin de tijd snel voorbij ging.

### 1. EXTRA HULP BIJ HET ZOEKEN VAN HET SUCCESVERHAAL

#### Dit succesverhaal gaat over een moment/activiteit:

- van nog niet zo lang geleden
- waarin je dingen met plezier hebt gerealiseerd, een activiteit dat je ook in stressituaties of bij vermoeidheid kan doen
- waar je naar uitkeek
- dat/die heel aangenaam was
- waarbij je de tijd uit het oog verloor
- waarbij je geen vermoeidheid voelde of waar je misschien fysiek moe van was maar waarvan je mentale energie kreeg.

### 2. ANALYSE VAN HET SUCCESVERHAAL

#### Mogelijke vragen:

- waar en wanneer was het?
- wat gebeurde er toen precies?
- wat deed je toen? Welke acties heb je precies ondernomen?
- wanneer ging het werk heel goed? Wanneer was je zeer tevreden?
- welke waren de blokkerende of bevorderende factoren?
- zijn er mensen die hebben geholpen? Wie? Wat deden zij waardoor het zo gegaan is?
- in welke omgeving bevond je je toen?
- zijn er nog factoren die maakten dat dit een succes was?
- welk element was doorslaggevend voor je succes?
- waarom ben je echt tevreden?

### 3. ANALYSE VAN DE ANTWOORDEN

#### Op basis van de antwoorden op de vragen hierboven:

- waar ben je goed in?
- wat maakt dat dit je energie geeft?
- wat zorgde precies voor het goede gevoel?
- op welke talenten deed je een beroep (of niet)?
- welke context (rol, mensen, materiaal ...) is belangrijk voor jou? Is er iets dat je nodig hebt om te functioneren?
- wat is je inspiratiebron?









# 5. Individueel analysediagram

**Talenten**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Energiegevende taken**  
*Energy givers*

Huidige	Toekomstige of gewenste
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**Neutrale taken**

Huidige	Toekomstige of gewenste
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**Energievretende taken**  
*Energy killers*

Huidige	Toekomstige
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

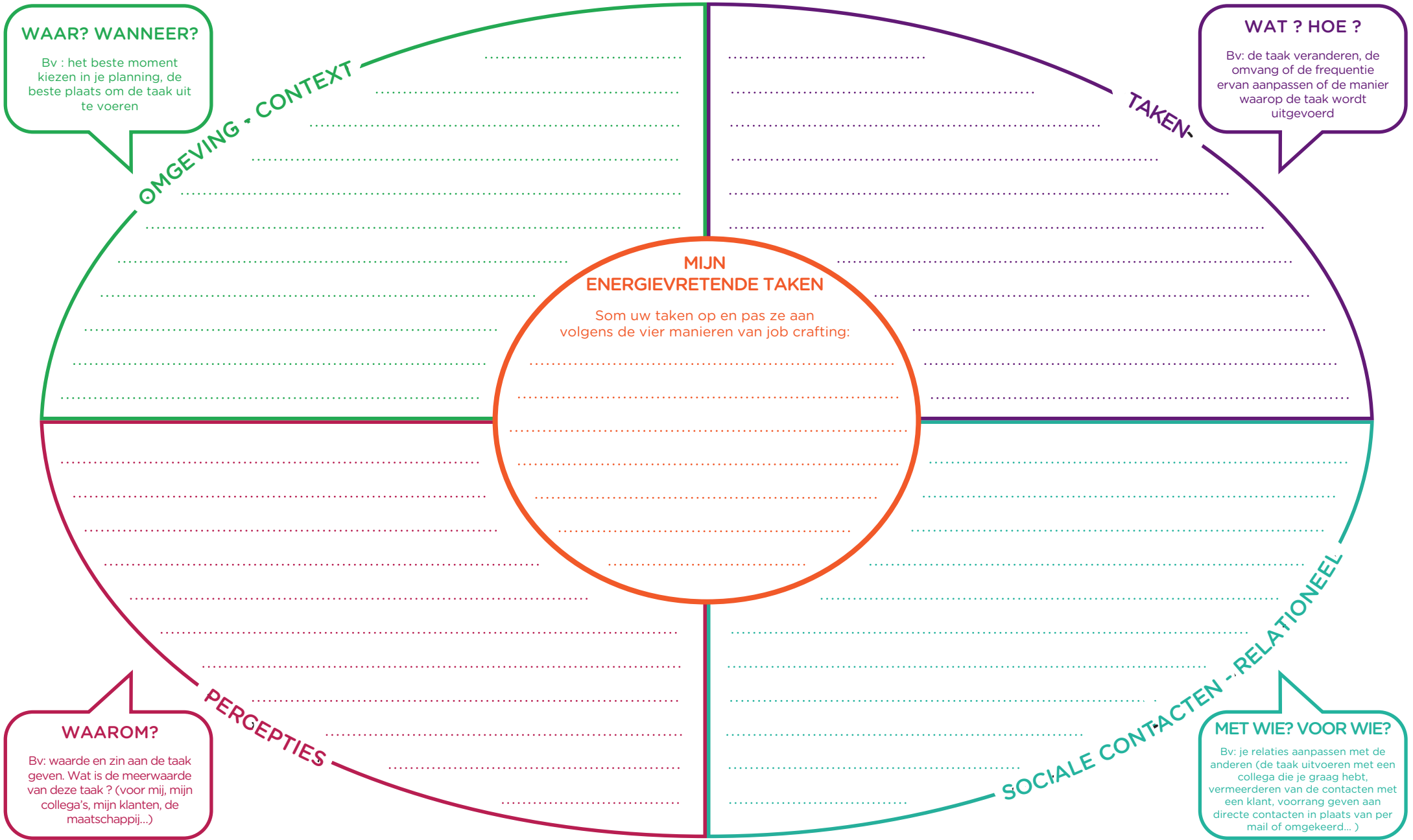
**Context: wat belangrijk is voor mij**.....

.....

.....



# 6. JOB CRAFTING IN DE PRAKTIJK





## Energizers: breng dynamiek in je workshop

Energizers zijn korte oefeningen die een opleider of wie vergaderingen, workshops ... leidt, gebruikt om op een ludieke manier (weer) energie in de groep te krijgen.

Hieronder vind je enkele suggesties voor energizers die je bij de inleiding of in de loop van de workshop kunt gebruiken, om een pauze in te lassen of om de aandacht van de groep terug te krijgen.



Kies een energizer in functie van het doel dat je wilt bereiken, het profiel en de grootte van de groep en het tijdstip van de dag.

Je kunt varianten uitproberen en ze aan je eigen stijl aanpassen.

### Speeddating op muziek

De deelnemers verspreiden zich in de zaal op de klanken van muziek. Als de muziek stopt, blijft elke deelnemer staan voor de dichtstbijzijnde persoon (in duo). De duo's hebben dan een minuut om zoveel mogelijk zaken te vinden die ze gemeen hebben. Na de minuut gaat de muziek verder en vormen de deelnemers nieuwe duo's. Je kunt de oefening drie keer herhalen (3 x 1 minuut).

### Doet me denken aan ...

De deelnemers vormen een cirkel. Iemand zegt spontaan een woord en de persoon links van hem herhaalt het woord en zegt waar dat woord hem doet aan denken ("... doet me denken aan") en zo gaat het verder.

Bijvoorbeeld:

"Stoel" ; "Stoel doet me denken aan school" ; "School doet me denken aan boterhammen" ; "Boterhammen doet me denken aan chocolade".

Enzovoort

Herhaal de oefening minstens twee keer.




Iedereen kan meedoen. Het spel kan in de inleiding als ice breaker worden gebruikt, na een pauze of tijdens de workshop.



## Teerling werpen

Op een flipchart schrijf je de zes cijfers van een teerling waar je een betekenis aan toevoegt. Je kunt vragen verzinnen om erbij te stellen.

Bijvoorbeeld:

-  = hoe ik me hier en nu voel of "temperatuur van het moment"
-  = wat ik het meest apprecieer aan de workshop of mijn lievelingsgerecht
-  = joker - een persoon kiezen die de vraag gaat beantwoorden

Vraag een deelnemer om de teerling te werpen. Hij beantwoordt de vraag die met het geworpen cijfer overeenstemt.

Leg de spelregels uit terwijl je de flipchart zichtbaar opstelt en waarschuw dat de teerling op elk moment kan worden geworpen.



### Andere energizers en ice breakers vind je via de volgende links:

- <http://energizeyourlearning-nl.weebly.com/energizers--icebreakers1.html>
- <http://www.thiagi.fr/thiagipedia/>
- [http://www.recompose.it/wp-content/uploads/2014/09/energiser\\_guide\\_fr.pdf](http://www.recompose.it/wp-content/uploads/2014/09/energiser_guide_fr.pdf)



# FOD BELEID EN ONDERSTEUNING

Directoraat-generaal Rekrutering en Ontwikkeling

Simon Bolivarlaan 30  
WTC III  
1000 Brussel  
[www.bosa.belgium.be](http://www.bosa.belgium.be)

