



Protestantse  
Kerk

Vindplaats van  
geloof, hoop en liefde

# Gezonde teamcultuur

Spiegelen en  
weerspiegelen



Handleiding voor de gespreksleider

Basisprogramma

# Gezonde teamcultuur: spiegelen en weerspiegelen

Wat fijn dat jij dit basisprogramma leidt over 'spiegelen en weerspiegelen' in de module over een 'gezonde teamcultuur'. We adviseren je - als je dat nog niet gedaan hebt - eerst te kijken hoe de leermodules en lesprogramma's precies zijn opgebouwd. Je kunt hiervoor een video bekijken of de beschrijving lezen. Je vindt deze informatie op de website [lerenpionieren.nl](http://lerenpionieren.nl). Er is daar ook ander materiaal te vinden. De handleiding die je nu voor je hebt, loodst je door het programma. De teksten bij de werkvormen zijn geschreven alsof jij in gesprek bent met je team, want samen doorlopen jullie dit programma.

Kies op basis van de informatie in deze handleiding per onderdeel de werkvorm die het beste bij jullie past; in totaal selecteer je dus vier werkvormen. Maak deze keuze van tevoren en niet pas tijdens de bijeenkomst. Download daarna de powerpoint. Haal de werkvormen die jullie niet gebruiken uit de presentatie en voeg eventueel toe wat je zelf wilt aanvullen. Bij sommige werkvormen moet vooraf, naast de powerpoint, nog meer materiaal worden verzameld. Dit is aangegeven in deze handleiding. En dan kunnen jullie aan de slag.

Wij wensen jullie veel plezier en inspiratie toe!

*Team ondersteuning proefplekken*

**Bij de cover:** Een beeld voor de proefplek is de windbuggy die een weg aflegt, de pioniersreis. De buggy wordt gedragen door drie dubbelbandige wielen. Eén daarvan staat voor een 'inspirerend team'. Hierbij horen de thema's 'contextgevoelige communicatie' en 'gezonde teamcultuur'.

# Gezonde teamcultuur - spiegelen en weerspiegelen

## Overzicht van het basisprogramma



Programmaonderdeel	Tijdpad	Titel	
	<b>Oriëntatie 1</b>	0-20 minuten	Het belang benoemen van een gezonde teamcultuur
	<b>Oriëntatie 2</b>	0-20 minuten	Ervaringen delen met het werken in teamverband
	<b>Kompas 1</b>	20-40 minuten	Spiegelen aan de hand van een icoon
	<b>Kompas 2</b>	20-40 minuten	Spiegelen aan de hand van een bijbeltekst
	<b>Reisgids 1</b>	40-70 minuten	De teamcultuur bespreken in een beginnend team
	<b>Reisgids 2</b>	40-70 minuten	De teamcultuur bespreken in een gevorderd team
	<b>Route 1</b>	70-90 minuten	De teamcultuur versterken in een beginnend team
	<b>Route 2</b>	70-90 minuten	De teamcultuur versterken in een gevorderd team

### Tips

- Houd de tijd in de gaten: zo kort mogelijk, maar voel ook aan wat nodig is.
- Wees steeds gericht op jullie eigen praktijk - hoe is wat je in dit programma leert en doet relevant voor jullie situatie?
- Maak actiepunten en vervolgspraken steeds zo concreet mogelijk.



# Oriëntatie

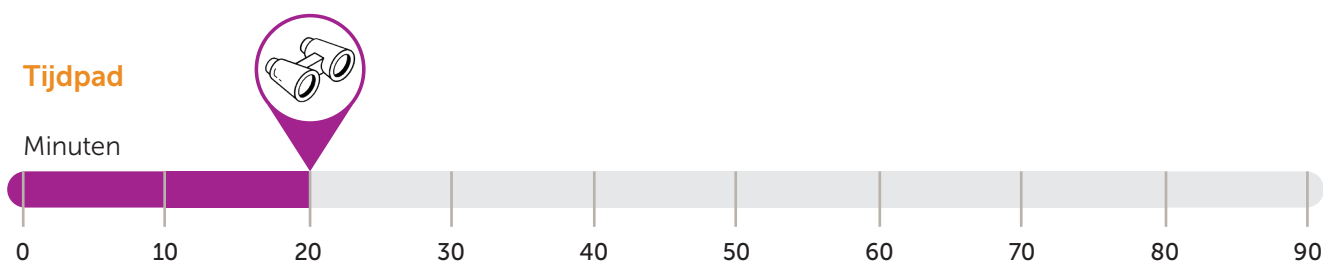
## Oriëntatie 1

### Het belang benoemen van een gezonde teamcultuur

#### Doel van de werkvorm

Aan de hand van een video waarin vertegenwoordigers van andere proefplekken iets vertellen over hun gedachten en ervaringen rond een gezonde teamcultuur, reflecteren we op de cultuur in ons team.

#### Tijdpad



#### Benodigheden

- een apparaat om de oriëntatievideo af te spelen
- afhankelijk van de groepsgrootte eventueel een beamer en een geluidsbox
- grote vellen papier en stiften om antwoorden en conclusies op te schrijven
- pennen en papier om individueel aantekeningen te maken

#### Beschrijving van de werkvorm

##### Inleiding 0-2 minuten

Het starten en leiden van een proefplek doen we niet alleen. Als team hebben we hetzelfde verlangen, daarin hebben we elkaar gevonden. Tijdens de pioniersreis kan de samenstelling van het team wijzigen. We kunnen bijvoorbeeld tot de conclusie komen dat er ook andere vaardigheden nodig zijn om de volgende stap te kunnen zetten. Of iemand sluit zich om andere redenen aan bij ons team. Als iemand zich vol enthousiasme aansluit, betekent dit nog niet automatisch dat de samenwerking vlekkeloos verloopt. Trouwens, ook niet als er niets wijzigt in de samenstelling van het team. Er kunnen spanningen ontstaan doordat er anders over bepaalde zaken wordt gedacht of doordat afspraken niet worden nagekomen. De cultuur in ons team is heel bepalend voor de cultuur in onze proefplek. In dit programma staan we daarom stil bij een gezonde teamcultuur. Als team kijken we in de spiegel. Daarbij denken we na over wat we zouden willen weerspiegelen en hoe dat beter kan.

##### Video 2-7 minuten

We bekijken eerst een korte video. Daarin maken we kennis met enkele vertegenwoordigers van andere proefplekken. We horen iets van hun gedachten en ervaringen rond het thema 'gezonde teamcultuur'. Tijdens het kijken kunnen we aantekeningen maken van wat opvalt. Vervolgens gaan we in gesprek aan de hand van een aantal vragen.





**Bespreking** 7-20 minuten

1. Wat viel ons het meest op bij het kijken van de video?
2. Welke opmerking vonden wij het meest uitdagend voor onze proefplek?
3. Wat is er niet gezegd over een gezonde teamcultuur waarvan wij vinden dat dit wel genoemd moet worden? Waarom is dit belangrijk?
4. Wat zouden wij als team willen weerspiegelen als 'cultuurbron' voor onze proefplek?
5. Onze belangrijkste conclusies schrijven we op het grote vel papier om ze vast te houden.



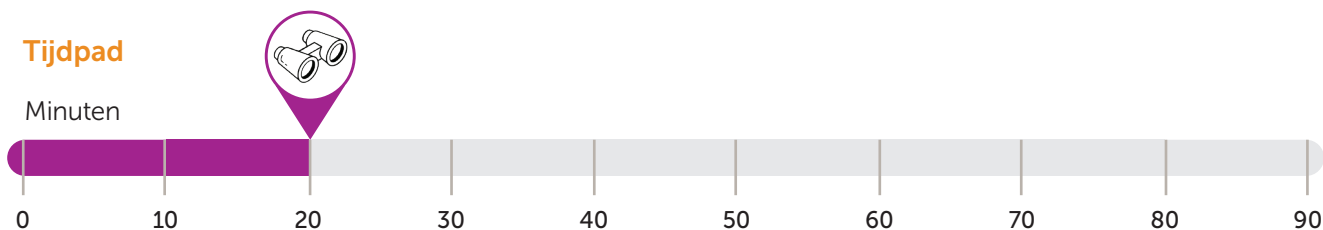
## Oriëntatie 2

### Ervaringen delen met het werken in teamverband

#### Doel van de werkvorm

Aan de hand van eigen ervaringen en een video waarin vertegenwoordigers van andere proefplekken iets vertellen over hun gedachten en ervaringen, reflecteren we op helpende en belemmerende factoren voor een gezonde teamcultuur.

#### Tijdpad



#### Benodigheden

- een apparaat om de oriëntatievideo af te spelen
- afhankelijk van de groepsgrootte eventueel een beamer en een geluidsbox
- grote vellen papier en stiften om conclusies op te schrijven
- pennen en papier om individueel aantekeningen te maken
- post-its in twee kleuren (bij voorkeur rood en groen)

#### Beschrijving van de werkvorm

##### Video 0-6 minuten

We bekijken eerst een korte video. Daarin maken we kennis met enkele vertegenwoordigers van andere proefplekken. We horen iets van hun gedachten en ervaringen rond het thema 'gezonde teamcultuur'. Tijdens het kijken kunnen we aantekeningen maken van wat ons opvalt. Vervolgens gaan we in gesprek aan de hand van een aantal vragen rond eigen ervaringen.

##### Opdracht en bespreking 6-20 minuten

1. Zoals de pioniers in de video ervaringen hebben met het werken in een team, zo hebben wij die ook. We denken terug aan een goede ervaring met teamwork. Dat hoeft niet per se in ons pioniersteam te zijn. Wat maakte dit tot een positieve ervaring? We schrijven dit puntsgewijs op groene post-its.
2. We doen hetzelfde met een negatieve ervaring tijdens het werken in een team. Wat dit tot een negatieve ervaring maakte, schrijven we op rode post-its.
3. We plakken alle groene post-its op een groot vel papier en bespreken wat erop staat. Wat valt er op?
4. We plakken alle rode post-its ook op een vel papier en bespreken wat erop staat. Wat valt hier op?
5. Willen we bij rood of groen nog iets toevoegen op basis van wat we in de video hebben gehoord?
6. Onze belangrijkste conclusies schrijven we op een groot vel papier om ze vast te houden.

# Kompas

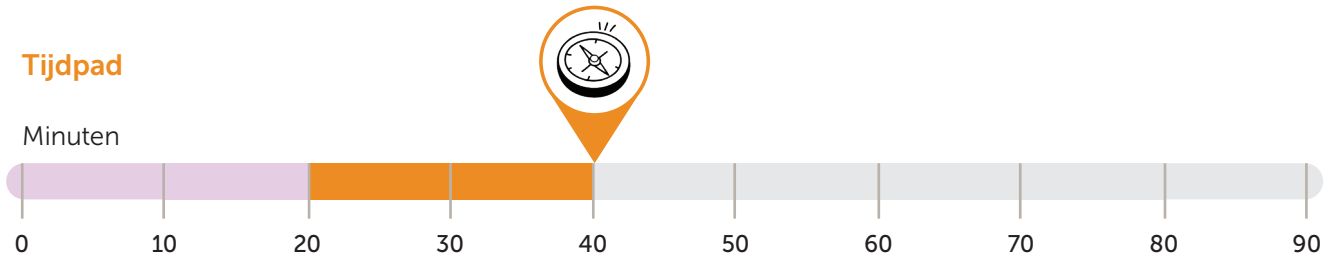


## Kompas 1 - Spiegelen aan de hand van een icoon

### Doel van de werkvorm

We spiegelen onszelf als team aan een icoon van de Drie-eenheid en mediteren samen over wat we daarvan willen weerspiegelen op onze proefplek.

### Tijdpad



### Benodigheden

- een duidelijke afbeelding van de icoon van Andrej Roeblov, geprint en/of op een scherm (er staan twee versies in het document 'overige bijlagen' bij dit programma op de website, en op de powerpoint; kies de versie die het beste bij jullie past)
- eventueel bijbels in een vertaling naar keuze
- een vooraf door de gespreksleider gemaakte keuze uit één van de drie genoemde 'lessen' voor een gezonde teamcultuur, om over te mediteren (ook te vinden in het document 'overige bijlagen')
- een groot vel papier en een stif

### Beschrijving van de werkvorm

#### Inleiding 0-2 minuten

We spiegelen onszelf als team aan een icoon die al in de 15e eeuw is geschilderd door de Russische monnik Andrej Roeblov. De icoon verbeeldt, met eerbied gesproken, het 'perfecte team'. We zien de Drie-eenheid, Vader, Zoon en Geest, als de drie reizigers die bij Abraham en Saraï op bezoek komen bij de eik van Mamre. Dit verhaal wordt beschreven in Genesis 18. Ze zitten aan tafel en delen de maaltijd met elkaar. Boven in de icoon zien we van rechts naar links een woestijn met bergen, de eik van Mamre en een stad.

In de icoon zijn tenminste drie 'lessen' te vinden voor een gezonde teamcultuur. Die worden straks genoemd bij Reisgids. In deze werkvorm spiegelen we onszelf als team alvast mediterend aan met name één van die lessen.

#### Toewijding 0-2 minuten

We richten ons op de Drie-ene God door samen het onderstaande gebed te bidden of door een kort gebed in eigen woorden uit te spreken.

*God, geef ons het vertrouwen dat we geleid worden.  
Jezus, laat in ons de gezindheid heersen die U had.  
Heilige Geest, verbind ons met U als Drie-ene God en met elkaar als team.  
Amen*







## Spiegelmeditatie **2-20 minuten**

1. We lezen de gekozen tekst op het werkblad, om beurten een vers.
2. We lezen de tekst nog een keer in stilte. We onderstrepen de woorden of zinnen die ons raken.
3. We delen met elkaar wat ons geraakt heeft in de tekst.
4. Welke principes voor goed leiderschap zijn uit deze tekst af te leiden? We schrijven deze principes op.
5. We bespreken hoe de principes voor goed leiderschap die we ontdekt hebben in dit bijbelgedeelte ons kunnen helpen bij het leidinggeven aan onze proefplek.

De icoon kun je zelf printen en/of in de powerpointpresentatie laten zien. Op internet vind je ook mogelijkheden om de icoon te laten afdrukken op een mooi doek. Als je gaat zoeken, zul je ontdekken dat er verschillende versies bestaan.



# Kompas 2 - Spiegelen aan de hand van een bijbeltekst

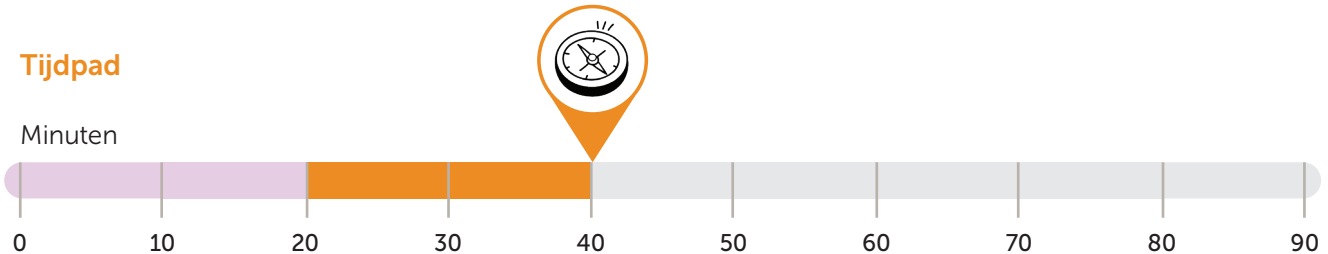


## Doel van de werkvorm

We spiegelen onszelf als team aan een tekst uit Filippenzen 2 en mediteren samen over wat we daarvan zouden willen weerspiegelen op onze proefplek.

## Tijdpad

Minuten



## Benodigheden

- per teamlid een pen
- per teamlid een werkblad met daarop de tekst van Filippenzen 2:1-11 (te vinden in het document 'overige bijlagen' bij dit programma op de website)
- een groot vel papier en een stift

## Beschrijving van de werkvorm

### Toewijding **0-2 minuten**

We richten ons op de Drie-ene God door samen het onderstaande gebed te bidden of door een kort gebed in eigen woorden uit te spreken.

*God, geef ons het vertrouwen dat we geleid worden.  
Jezus, laat in ons de gezindheid heersen die U had.  
Heilige Geest, zegen ons met inzicht en onderscheidingsvermogen.  
Amen*

### Opdracht en bespreking **2-20 minuten**

1. We krijgen allemaal een werkblad met daarop een bijbeltekst en zo nodig een pen.
2. We lezen de bijbeltekst op het werkblad voor onszelf door en onderstrepen de zinsdelen die voor onszelf raken aan het thema 'gezonde teamcultuur'.
3. We kiezen het woord of de zin die voor onszelf het meest belangrijk is als het gaat over een gezonde teamcultuur.
4. We delen met elkaar welk woord of welke zin ons het meest heeft aangesproken en waarom.
5. We bespreken met elkaar waar de grootste uitdaging voor ons team ligt als we ons spiegelen aan dit bijbelgedeelte.
6. Onze belangrijkste conclusies schrijven we op om ze vast te houden.

# Reisgids



## Reisgids 1 - De teamcultuur bespreken in een beginnend team

### Doel van de werkvorm

We leren wat er nodig is voor een gezonde teamcultuur. Aan de hand van een model gaan we in gesprek over hoe die er in ons team concreet uit kan zien en wat daarvoor nodig is.

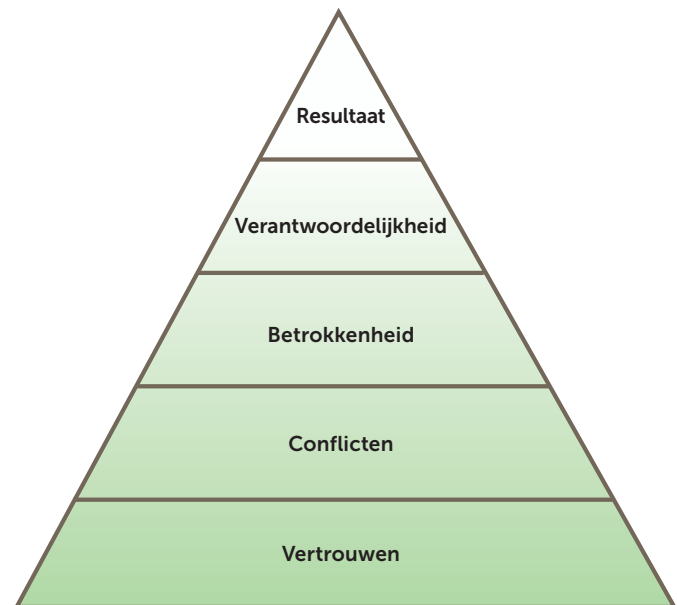
### Tijdpad

Minuten



### Benodigdheden

- pen en papier voor elke deelnemer
- een apparaat om de reisgidsvideo af te spelen
- afhankelijk van de groepsgrootte eventueel een beamer en een geluidsbox
- eventueel de tekst van de reisgidsvideo (te vinden in het document 'overige bijlagen' bij dit programma op de website)
- voor elk teamlid een werkblad 'Piramide van Lencioni' (ook te vinden in 'overige bijlagen')
- een op een groot vel papier nagetekende piramide (een uitgebreidere versie staat op het werkblad)
- post-its



### Beschrijving van de werkvorm

**Video** 0-7 minuten

We bekijken een korte video over wat er nodig is voor een gezonde teamcultuur. Tijdens het kijken schrijven we op wat we belangrijk vinden om vast te houden. In het document 'overige bijlagen' bij dit programma op de website is de hele tekst van de video te vinden.





## Inleiding en opdracht **7-30 minuten**

In de video werd onder aan de hand van een piramide uitgelegd wat nodig is voor een gezonde teamcultuur: onderling vertrouwen, het aangaan van constructieve conflicten, sterke betrokkenheid, elkaar aanspreken op verantwoordelijkheid en resultaatgericht zijn.

Aan de muur hangt (of op de tafel ligt) een afbeelding van de piramide. Op tafel liggen post-its en pennen.

1. We schrijven per laag van de piramide op een post-it wat onze gedachten daarbij zijn en wat wij daar persoonlijk voor nodig hebben.
2. We plakken onze post-its bij de verschillende lagen.
3. We nemen de tijd om elkaars post-its te lezen.
4. We bespreken wat we allemaal hebben opgeschreven. Zijn alle post-its duidelijk? Wat valt op? Is er veel overlap? Of zien we verschillende inzichten en behoeften?
5. Welke belangrijkste conclusies trekken we uit deze oefening? Deze schrijven we op en nemen we mee naar 'Route', het volgende programmaonderdeel.

Nu duidelijk is wat de vijf lagen in de piramide betekenen, kun je op basis daarvan vijf 'leefregels' voor het team formuleren. Eén voor elke laag van de piramide. Neem hier op een ander moment samen tijd voor, of doe het nu als er nog tijd over is.



## Reisgids 2

# De teamcultuur bespreken in een gevorderd team

### Doel van de werkvorm

We leren wat er nodig is voor een gezonde teamcultuur. Aan de hand van een model gaan we in gesprek over hoe die er in ons team concreet uit kan zien en wat daarvoor nodig is.

### Tijdpad

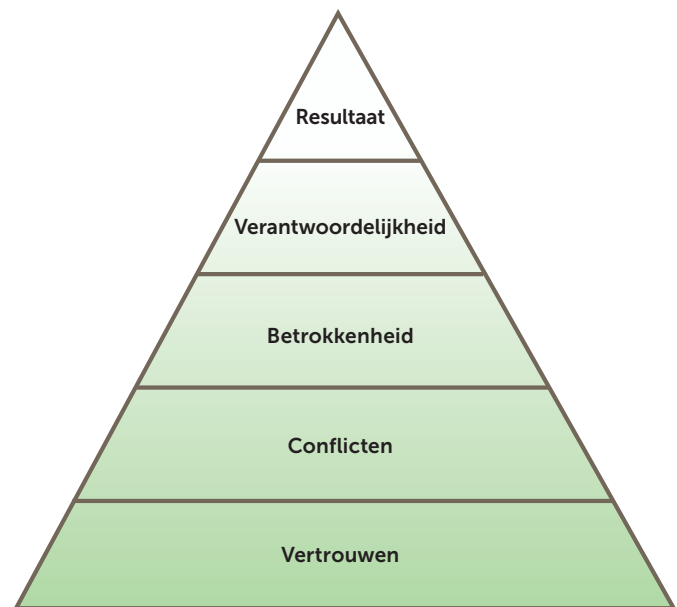


Minuten



### Benodigheden

- een apparaat om de reisgidsvideo af te spelen (afhankelijk van de groepsgrootte eventueel een beamer en een geluidsbox)
- voor elk teamlid een werkblad 'teamtest' (te vinden in het document 'overige bijlagen' bij dit programma op de website)
- eventueel het werkblad 'gesprek rond de kenmerken in de piramide van Lencioni' (te vinden in 'overige bijlagen')
- eventueel de tekst van de reisgidsvideo (te vinden in 'overige bijlagen')
- plakband/schilderstape om de A4'tjes op te hangen
- stiften in vier kleuren (rood, blauw, groen, oranje)
- ter overweging: een externe begeleider (zie tip onderaan)



### Beschrijving van de werkvorm

#### Video 0-7 minuten

We bekijken een korte video over wat er nodig is voor een gezonde teamcultuur. Tijdens het kijken schrijven we op wat we belangrijk vinden om vast te houden. In het document 'overige bijlagen' bij dit programma op de website is de hele tekst van de video te vinden.

#### Inleiding en opdracht 8-30 minuten

In de video werd onder andere aan de hand van een piramide uitgelegd wat nodig is voor een gezonde teamcultuur: onderling vertrouwen, het aangaan van constructieve conflicten, sterke betrokkenheid, elkaar aanspreken op verantwoordelijkheid en resultaatgericht zijn.



Bij toepassing van het model moeten we het volgende goed in gedachten houden:

- Het model werkt altijd van beneden (vertrouwen) naar boven (resultaatgerichtheid).  
Maar het kan zijn dat we het moeilijk vinden om constructieve conflicten aan te gaan.  
Dan moeten we niet verder omhoog maar eerst weer naar de laag daaronder kijken. Hoe is het met het onderling vertrouwen in ons team en hoe werkt dat door in de gesprekken die we met elkaar voeren?
- Het model gaat vooral over ons gedrag in het team. We kunnen veel met elkaar afspreken en dingen op papier zetten, maar hoe zien we dat terug in ons gedrag? Daar zit de essentie van een gezonde teamcultuur.

De piramide is in deze werkvorm als het ware een spiegel. Daarin kijken we naar ons teamgedrag. Per laag in de piramide geven we ons team een cijfer. Zo krijgen we een beeld van hoe 'gezond' onze teamcultuur is.

1. We nemen het werkblad 'teamtest' erbij en we geven ieder voor zich ons team een score per stelling. Vervolgens berekenen we onze individuele scores per kenmerk in de piramide van Lencioni.
2. In een tabel op een groot vel papier verzamelen we onze individuele scores. Daarbij rekenen we ook ons team totaal uit per kenmerk in de piramide van Lencioni.
3. We gaan met elkaar in gesprek over de scores. Wat vraagt in ons team om aandacht en hoe kunnen we daar werk van maken? (We kunnen hierbij gebruikmaken van het werkblad 'gesprek rond de kenmerken in de piramide van Lencioni'.)
4. De belangrijkste conclusies uit onze bespreking schrijven we op en nemen we mee naar 'Route', het volgende programmaonderdeel.

**Tip:**

Het kan behulpzaam zijn als iemand van buiten het team deze werkvorm met jullie doet. Dat heeft als voordeel dat alle teamleden gelijkwaardig aan het gesprek kunnen meedoen. Ook kan iemand van buiten het team kritischer en eerlijker feedback geven op wat hij ziet in het team. Dit kan bijvoorbeeld een begeleider uit het pioniersnetwerk zijn of iemand uit jullie eigen netwerk met ervaring met het begeleiden van teams.



# Route

## Route 1 - De teamcultuur versterken in een beginnend team

### Doel van de werkvorm

We bespreken de opbrengst van Reisgids 1 en maken afspraken om een vervolg te geven aan onze conclusies.

### Tijdpad



Minuten



### Benodigheden

- de aantekeningen die gemaakt zijn bij Reisgids 1
- een extra vel om vervolgafspraken op vast te leggen of de tool voor het bepalen van een vervolgroute (te vinden op de website)

### Beschrijving van de werkvorm

#### Inleiding **0-1 minuten**

Bij Reisgids 1 hebben we als beginnend team met het model van Lencioni nagedacht over onze teamcultuur en wat daarin aandacht vraagt. Nu bedenken we wat we de komende tijd concreet gaan doen met één of enkele van onze conclusies.

#### Bespreking **1-10 minuten**

Als we kijken naar onze conclusies, wat vraagt dan om aandacht en prioriteit, en welke concrete afspraken voor vervolgstappen maken we daarover? We beperken ons voor nu tot één of enkele dingen.

#### Borging **10-20 minuten**

We maken onze vervolgafspraken zo concreet mogelijk en schrijven deze op. De tabel voor het bepalen van een vervolgroute kan ons hierbij helpen.



## Route 2

### De teamcultuur versterken in een gevorderd team

#### Doel van de werkvorm

We bespreken de opbrengst van Reisgids 2 en maken afspraken om een vervolg te geven aan onze conclusies.

#### Tijdpad



Minuten



#### Benodigheden

- de aantekeningen met conclusies uit Reisgids 2
- een extra vel om vervolgsafspraken op vast te leggen of de tool voor het bepalen van een vervolgroute (te vinden op de website)

#### Beschrijving van de werkvorm

##### Inleiding 0-1 minuten

Bij Reisgids 2 hebben we met het model van Lencioni als gevorderd team onze teamcultuur beoordeeld en besproken wat daarin aandacht vraagt. Nu bedenken we wat we de komende tijd concreet gaan doen met één of enkele van onze conclusies.

##### Bespreking 1-10 minuten

Als we kijken naar onze conclusies, wat vraagt dan om aandacht en prioriteit, en welke concrete afspraken voor vervolgstappen maken we daarover? We beperken ons voor nu tot één of enkele dingen.

##### Borging 10-20 minuten

We maken onze vervolgsafspraken zo concreet mogelijk en schrijven deze op. De tool voor het bepalen van een vervolgroute kan ons hierbij helpen.



# Ter afsluiting

We hebben dit basisprogramma over een gezonde teamcultuur afgerond. Door middel van verschillende werkvormen zijn aandachtspunten duidelijk geworden voor onze proefplek. Nu is het tijd om aan de slag te gaan met de vervolgafspraken die we gemaakt hebben.

Na dit programma kunnen we, als we dat nog niet hebben gedaan, een verdiepend programma volgen over ieders eigen plek en in het team of over samen verantwoordelijkheid nemen. Verder is er een verdiepend artikel geschreven bij dit thema en wellicht volgt er later nog meer materiaal.

Het kan ook zijn dat we eerst een ander kernthema willen oppakken. Het totale overzicht van leermodules, lesprogramma's en andere vormen van ondersteuning voor proefplekken kunnen we vinden op [lerenpionieren.nl](https://lerenpionieren.nl).



**Protestantse Kerk in Nederland  
in samenwerking met partners**

Postbus 8504, 3503 RM Utrecht

(030) 880 18 80

[info@protestantsekerk.nl](mailto:info@protestantsekerk.nl)

[protestantsekerk.nl](https://protestantsekerk.nl)

[lerenpionieren.nl/samenwerkingspartners](https://lerenpionieren.nl/samenwerkingspartners)

© juli 2024

