



# Overige bijlagen

## bij het basisprogramma Gezonde teamcultuur: Spiegelen en weerspiegelen

- Bij Kompas 1: Icoon van de Drie-eenheid (originele versie)
  - Icoon van de Drie-eenheid (gestileerde versie)
  - Drie lessen uit de icoon voor een gezonde teamcultuur
- Bij Kompas 2: Werkblad voor een 'spiegelmeditatie' met Filippenzen 2
- Bij Reisgids: Tekst van de reisgidsvideo
  - Werkblad: Piramide van Lencioni
- Bij Reisgids 2: Werkblad: Teamtest
  - Werkblad: Gesprek rond de kenmerken in de piramide van Lencioni
- Bij Route: Tool voor het bepalen van een vervolgroute

## Icoon van de Drie-eenheid (originele versie)



# Icoon van de Drie-eenheid (gestileerde versie)



# Drie lessen uit de icoon voor een gezonde teamcultuur:

1. De eerste 'les' is dat de Ene en Eeuwige zichzelf bekendmaakt als drie personen met ieder een eigen rol en taak. God is een eenheid in verscheidenheid. In de icoon zie je dit door de verschillende kleuren die de drie personen dragen. Dit is voor een team een belangrijk uitgangspunt. Je bent allemaal verschillend en toch één team.
2. De tweede 'les' is dat God relatiegericht is. Het schilderij beeldt dit mooi uit. Je ziet dat de drie personen zich naar elkaar toe buigen. Ze zijn sterk op elkaar gericht en ze eten samen. Voor elk team is de basis dat teamleden elkaar leren kennen en vertrouwen. En dat ze een gemeenschap vormen.
3. De derde 'les' is dat alle teamleden gericht zijn op hetzelfde doel. In het schilderij is dat goed te zien. Van rechts naar links zie je de woestijn met bergen, de eik van Mamre en een stad. Dit beeldt ook de levensreis van Jezus uit: van de woestijn via het kruis naar het nieuwe Jeruzalem. Een team heeft een duidelijke richting nodig voor de pioniersreis. Een reisdoel en een route. Bij het thema 'haalbare missie' gaat het hierover.

# Werkblad voor een 'spiegelmeditatie' met Filippenzen 2

- 1 Van Paulus en Timoteüs, dienaren van Christus Jezus. Aan alle heiligen in Filippi, die één zijn met Christus Jezus, en aan de leiders en dienaren van de gemeente. 2 Genade zij u en vrede van God, onze Vader, en van de Heer Jezus Christus.
- 3 Ik dank mijn God altijd wanneer ik aan u denk, 4 telkens wanneer ik voor u allen bid. Dat doe ik vol vreugde, 5 omdat u vanaf de eerste dag tot nu toe hebt bijgedragen aan de verspreiding van het evangelie. 6 Ik ben ervan overtuigd dat Hij die dit goede werk bij u begonnen is, het ook zal voortzetten tot het voltooid is op de dag van Christus Jezus.
- 7 Het spreekt vanzelf dat ik zo over u denk, want u allen ligt me na aan het hart. U hebt immers allen deel aan de genade die mij geschonken is nu ik gevangenzit en de waarheid van het evangelie verdedig. 8 God kan getuigen dat ik naar u allen verlang met de genegenheid van Christus Jezus.
- 9 Ik bid dat uw liefde steeds meer aan inzicht en fijnzinnigheid wint, 10 zodat u kunt onderscheiden waar het op aankomt. Dan zult u op de dag van Christus zuiver en onberispelijk zijn, 11 vol van de vruchten van de gerechtigheid, die u dankt aan Jezus Christus, tot lof en eer van God.

NBV21

## Aanwijzingen voor de 'spiegelmeditatie'

- Lees de bijbeltekst rustig en biddend door en onderstreep de zinsdelen die voor jou raken aan het thema 'gezonde teamcultuur'.
- Kies het woord of de zin die voor jou het meest belangrijk is als het gaat over een gezonde teamcultuur.

# Tekst van de reisgidsvideo

## Introductie

Hoe kun je als team een afspiegeling zijn van God? En hoe kun je als team iets laten zien van de community die jullie samen met anderen proberen op te bouwen? Met andere woorden: hoe kom je tot zo'n dreamteam? **Om een afspiegeling te kunnen zijn van wat je als team probeert op te bouwen, is het goed om jezelf af en toe te spiegelen aan het ideaal.** Daar kun je onder andere deze icoon voor gebruiken. Hier wil ik het de komende minuten met je over hebben. Welkom bij de eerste video uit de module 'Gezonde teamcultuur'.



## Drie 'lessen' voor een gezonde teamcultuur

Om te beginnen wil ik je aan de hand van deze icoon iets vertellen over een gezonde teamcultuur. **Dit is een verbeelding van de Drie-eenheid: Vader, Zoon en Geest. Met eerbied gezegd: het perfecte team.** De icoon is gemaakt in de 15e eeuw door de Russische monnik en schilder Andrej Roeblov. De icoon verbeeldt God in de vorm van drie reizigers die bij Abraham en Sarai op bezoek komen. Ze zitten aan tafel en delen de maaltijd. Je vindt dat verhaal in Genesis 18. De icoon kan ons van alles leren. Veel meer dan wat ik er nu even uit haal. Maar ik noem kort **drie 'lessen' voor een gezonde teamcultuur:**

1. De eerste is dat de Ene zichzelf bekendmaakt als drie personen. Met ieder een eigen rol. God is dus een **eenheid in verscheidenheid**. In de icoon zie je dit door de verschillende kleuren van de kledingstukken die de drie personen dragen. Voor teams is dit een belangrijk uitgangspunt. Je hebt verschillende personen en rollen maar je bent één team.
2. De tweede 'les' is dat God een **relatie** is. Het schilderij beeldt dit mooi uit. Je ziet dat de drie personen zich naar elkaar toe buigen. Ze zijn sterk op elkaar gericht. Ze eten ook samen. Voor elk team is de basis dat teamleden elkaar leren kennen en vertrouwen. Samen vormen ze een **gemeenschap**.
3. De derde 'les' is dat alle teamleden gericht zijn op hetzelfde doel. In het schilderij is dat goed te zien. Van rechts naar links zie je de woestijn met bergen, de eik van Mamre en een stad. Hierin kun je ook iets van Jezus' levensreis zien: vanuit de woestijn via het kruis naar het nieuwe Jeruzalem. Je team heeft een **gemeenschappelijk reisdoel** en een route nodig voor de pioniersreis. Het kernthema 'haalbare missie' in de serie online leermodules gaat hierover.

## Intermezzo

Voordat we verder gaan, heb ik een vraag. In de kerkgeschiedenis waren **iconen niet altijd geaccepteerd**. Er waren iconoclasten en iconodulen. Wie van de twee waren de voorstanders? En welke overeenstemming rond het gebruik van iconen werd uiteindelijk bereikt tussen de **voor- en tegenstanders**? Je krijgt 30 seconden de tijd om hierover na te denken. Vanwege het thema adviseer ik om dat samen met een teamgenoot te doen. Het antwoord volgt aan het einde van de video. Succes!

## Vijf kenmerken van een gezonde teamcultuur

In dit tweede deel van de video introduceer ik een **model voor een gezonde teamcultuur**. Het is van Patrick Lencioni. Hij noemt **vijf teameigenschappen** die nodig zijn voor een gezonde teamcultuur. Het model is een piramide die begint met een basis waarop je verder kunt bouwen. Steeds een laagje erop. Tot aan de top.

1. **De basis is 'vertrouwen'**. Als teamlid vertrouw je erop dat anderen goed reageren op jouw bedoelingen. En ook op wat je zegt of doet. Teamleden durven zich dan kwetsbaar op te stellen. Dit begint heel eenvoudig. Door samen tijd door te brengen en elkaar beter te leren kennen. Zo raak je 'vertrouwd' met elkaar.
2. **De tweede is ruimte voor 'constructieve conflicten'**. Teamleden hebben dan goede gesprekken. Ze zijn niet bang om hun mening te geven of emoties te tonen. Er is voldoende vertrouwen dat ieders inbreng serieus genomen zal worden.
3. **De derde laag in de piramide is 'betrokkenheid'**. Na constructieve conflicten worden heldere besluiten genomen. Elk teamlid voelt zich hierin betrokken en committeert zich aan de teambesluiten. Ook als iemand zelf nog niet helemaal overtuigd is dat een besluit het juiste was. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat ieder teamlid is gehoord. En dat alle argumenten gezamenlijk zijn afgewogen.
4. **De vierde laag is 'verantwoordelijkheid'**. Teamleden nemen zelf verantwoordelijkheid voor wat er op hun bordje ligt. Ze zijn daarop aanspreekbaar. En als dat nodig is, spreken ze elkaar ook aan op gedrag dat het teambelang schaadt.
5. **De top van de piramide is 'resultaatgerichtheid'**. Elk teamlid weet waar het team naartoe wil. Ieder draagt daar met de eigen inbreng aan bij. Denk nog even aan de icoon in het eerste deel van de video. Je bent als team gericht op een gemeenschappelijk doel. Het is daarom goed om als team regelmatig stil te staan bij de vraag: waarom zijn we ook alweer een proefplek gestart en waar gaat onze pioniersreis naartoe? Resultaatgerichtheid gaat trouwens niet alleen over het einddoel van de pioniersreis. Het gaat ook over die ene specifieke activiteit van volgende week. Als een stapje op weg naar de eindbestemming.

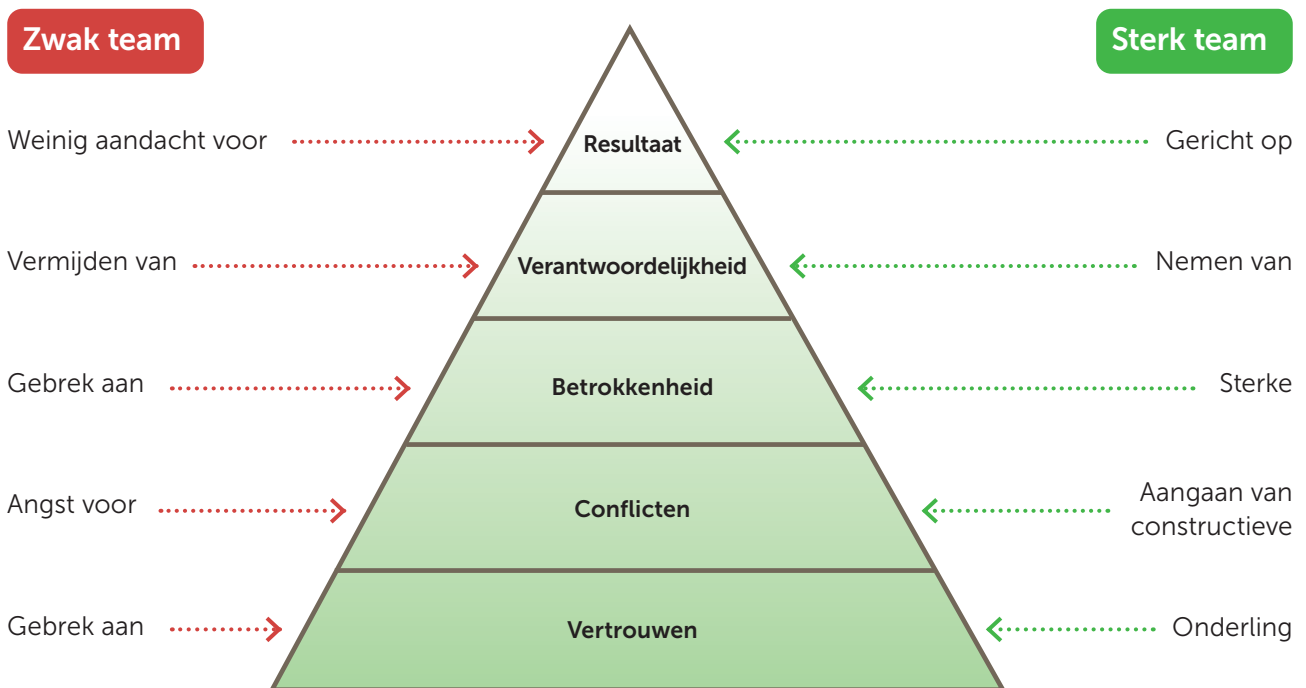
## Afronding

Ik begon deze video met de vraag: Hoe kun je als team een afspiegeling zijn van God? En hoe kun je als team iets laten zien van de community die je samen met anderen probeert op te bouwen? Om daarin te groeien, hebben we het gehad over eenheid in verscheidenheid, onderling vertrouwen en ruimte voor constructieve conflicten. Met betrokkenheid en verantwoordelijkheid, rond een gemeenschappelijk doel.

Ik zou nog terugkomen op de vraag over iconoclasten en iconodulen. De iconodulen waren de voorstanders. Op het Tweede Concilie van Nicea in het jaar 787 bereikten ze een compromis en werd het gebruik van iconen en andere beelden weer toegestaan. Ze mochten niet aanbeden worden maar wel geëerd.

Jullie kunnen nu aan de slag met een werkvorm naar keuze. Om jezelf als team te 'spiegelen' aan dingen die ik heb verteld over een gezonde teamcultuur. Succes!

# Werkblad: Piramide van Lencioni



1. **De basis in dit model is 'vertrouwen'.** Als teamlid vertrouw je erop dat anderen goed reageren op jouw bedoelingen. En ook op wat je zegt of doet. Teamleden durven zich dan kwetsbaar op te stellen. Dit begint heel eenvoudig. Door samen tijd door te brengen. En elkaar beter te leren kennen. Zo raak je 'vertrouwd' met elkaar.
2. **Het tweede is ruimte voor 'constructieve conflicten'.** Teamleden hebben dan goede gesprekken. Ze zijn niet bang om hun mening te geven of emoties te tonen. Er is voldoende vertrouwen dat ieders inbreng serieus genomen zal worden.
3. **De derde laag in de piramide is 'betrokkenheid'.** Na constructieve conflicten worden heldere besluiten genomen. Elk teamlid voelt zich hierin betrokken en committeert zich aan de teambesluiten. Ook als iemand zelf nog niet helemaal overtuigd is dat een besluit het juiste was. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat ieder teamlid is gehoord, en dat alle argumenten gezamenlijk zijn afgewogen.
4. **De vierde laag is 'verantwoordelijkheid'.** Teamleden nemen zelf verantwoordelijkheid voor wat er op hun bordje ligt. Ze zijn daarop aanspreekbaar. En als dat nodig is, spreken ze elkaar ook aan op gedrag dat het teambelang schaadt.
5. **De top van de piramide is 'resultaatgerichtheid'.** Elk teamlid weet waar het team naartoe wil. Ieder draagt daar met de eigen inbreng aan bij. Denk nog even aan de icoon in het eerste deel van de video. Je bent als team gericht op een gemeenschappelijk doel. Het is daarom goed om als team regelmatig stil te staan bij de vraag: waarom zijn we ook alweer een proefplek gestart en waar gaat onze pioniersreis naartoe? Resultaatgerichtheid gaat trouwens niet alleen over het einddoel van de pioniersreis. Het gaat ook over die ene specifieke activiteit van volgende week. Als een stapje op weg naar de eindbestemming.



# Werkblad: Teamtest

## Stellingen voor de teamtest

Hieronder staan 15 stellingen over jullie team. Lees de stellingen goed door en geef een cijfer voor de mate waarin de stelling op jullie team van toepassing is. Je geeft elke stelling een antwoord van 'zelden', 'soms' of 'regelmatig'. Elk antwoord kent een score die je naast de stelling zet: **1. Zelden, 2. Soms, 3. Regelmatig.**

Stelling	Score
1. Wij zijn gepassioneerd en nemen bij besprekingen geen blad voor de mond.	
2. Wij spreken elkaar aan op tekortkomingen en contraproductief gedrag.	
3. Wij weten van elkaar waar we aan werken en welke positieve bijdrage een ieder levert aan het team.	
4. Wij verontschuldigen ons snel en oprecht tegenover elkaar wanneer wij iets zeggen of doen dat ongepast is of het team kan schaden.	
5. Omwille van het teambelang zijn wij bereid offers te brengen op onze verantwoordelijkheden of de terreinen waarop wij deskundig zijn in termen van eigenbelang, zoals onze ambities of zeggenschap in het team.	
6. Wij geven openlijk onze zwakheden en fouten toe.	
7. Teamvergaderingen zijn levendig en niet vervelend.	
8. Als wij een teamoverleg verlaten, vertrouwen we erop dat iedereen zich zonder voorbehoud zal scharen achter de besluiten waarover overeenstemming wordt bereikt, ook als er aanvankelijk verschil van mening heerste.	
9. Het niet realiseren van teamdoelstellingen heeft grote invloed op de motivatie van de teamleden.	
10. Tijdens teambijeenkomsten worden de belangrijkste en lastigste kwesties aan de orde gesteld en opgelost.	
11. We maken ons grote zorgen over het vooruitzicht andere teamleden af te vallen.	
12. We weten van elkaars persoonlijke leven en spreken daar gemakkelijk over met elkaar.	
13. We beëindigen onze besprekingen met heldere en specifieke besluiten en een actielijst.	
14. We dagen elkaar uit bij onze plannen en benaderingen.	
15. We zijn bescheiden over onze eigen bijdrage en geven snel complimenten aan anderen.	

## Individuele scores per kenmerk in de piramide van Lencioni

De scores die je per stelling hebt gegeven, breng je bij elkaar op onderstaande scorekaart. Per kenmerk in de piramide van Lencioni zijn er drie stellingen. Op de scorekaart staat welke stellingen en welke laag in de piramide bij elkaar horen. Tel daarvan het totaal bij elkaar op.

Hoe hoger de score (minimaal 3 en maximaal 9) hoe beter die laag bij jullie tot uiting komt.

Kenmerk	Stellingen	Totaalscore
Resultaatgerichtheid	5, 9 en 15	
Verantwoordelijkheid	2, 11 en 14	
Betrokkenheid	3, 8 en 13	
Constructieve conflicten	1, 7 en 10	
Vertrouwen	4, 6 en 12	

## Teamscores per kenmerk in de piramide van Lencioni

De gespreksleider tekent op een groot vel papier de onderstaande tabel. Daarin verzamelen jullie per teamlid en per kenmerk in de piramide de verschillende scores en het teamtotaal.

Kenmerk	Teamlid 1	Teamlid 2	Teamlid 3	enz.	Totaalscore
Resultaatgerichtheid					
Verantwoordelijkheid					
Betrokkenheid					
Constructieve conflicten					
Vertrouwen					

Een teamlid kan per laag in de piramide minimaal 3 en maximaal 9 punten scoren. De kwalificaties van de scores zijn ongeveer als volgt te duiden:

- Scores van 3 - 4 zijn een duidelijke aanwijzing dat er iets aan de hand is in het team op dit punt. Deze elementen vergen de aandacht van het team.
- Scores van 5 - 7 wijzen op mogelijke ongezonde elementen in de teamcultuur.
- Scores van 8 - 9 wijzen op een gezonde teamcultuur.

Op basis van de (totaal)scores bespreken jullie wat in de teamcultuur om aandacht vraagt. Hierbij kan gebruikgemaakt worden van het werkblad 'Gesprek rond de kenmerken in de piramide van Lencioni'.

# Werkblad: Gesprek rond de kenmerken in de piramide van Lencioni

Kenmerk	Gespreksvragen	Tips voor versterking
Resultaatgerichtheid	Weten we wat de beoogde resultaten van onze proefplek zijn, op korte en lange termijn? Denk hierbij ook aan de missie die we hebben geformuleerd.	Vier regelmatig 'feestjes' of momenten waarin je stilstaat bij wat er goed gaat en is bereikt. Dit kan bijvoorbeeld in een dienst of tijdens een etentje of meeting.
Verantwoordelijkheid	Wie is weleens aangesproken door een ander teamlid op wat je (niet) gedaan hebt? Hoe voelt het om aangesproken te worden? Hoe was het om iemand aan te spreken?	Maak een overzicht van elkaars rollen en taken, en maak daarbij afspraken over het proces (wanneer, hoe ...). Dit geeft overzicht over wie wat, wanneer en hoe doet en wie waarop aanspreekbaar is.
Betrokkenheid	Wie was het weleens ergens niet (helemaal) mee eens bij een keuze die we maakten als team? Wat deed je daarmee? En wat leverde dat op?	Maak een besluiten- en actielijst tijdens of aan het einde van elk overleg. Dan is voor iedereen duidelijk wat jullie met elkaar hebben afgesproken.
Constructieve conflicten	Denk terug aan een situatie in ons team waarin we een verschil van inzicht hadden. Wat ging goed en wat kon beter in die situatie?	Stel een 'advocaat van de duivel' aan die de lastige of niet-gestelde vragen stelt.
Vertrouwen	Wat gebeurt er als we feedback aan elkaar geven? Doen we dat? We delen allemaal een situatie waarin we dit zelf beter hadden kunnen doen.	Vertel elkaars geloofsbiografie en deel wat je hoopt te leren en bij te dragen in het team.

# Tool voor het bepalen van een vervolgroute

Klik [hier](#) voor een printbare download van de onderstaande tool.  
Of teken de tool zelf na op een groot vel papier.



## Vervolgroute voor onze proefplek

Thema: \_\_\_\_\_ Datum routebepaling: \_\_\_\_\_

Wat willen we bereiken?	Wat hebben we nodig?	Welke concrete stappen gaan we zetten?	Wie is verantwoordelijk?	Wat zijn belangrijke aandachtspunten?

