



Overige bijlagen

bij het verdiepingsprogramma
Gezonde teamcultuur:
ieders eigen plek in het team

Bij Oriëntatie 1: werkblad 'Samen in de boot'

Bij Oriëntatie 2: werkblad 'Talentenjacht'

Bij Kompas 1: werkblad 'Op je plek'

Bij Kompas 1: werkblad 'Eén lichaam, vele delen'

Bij Reisgids: tekst van de video

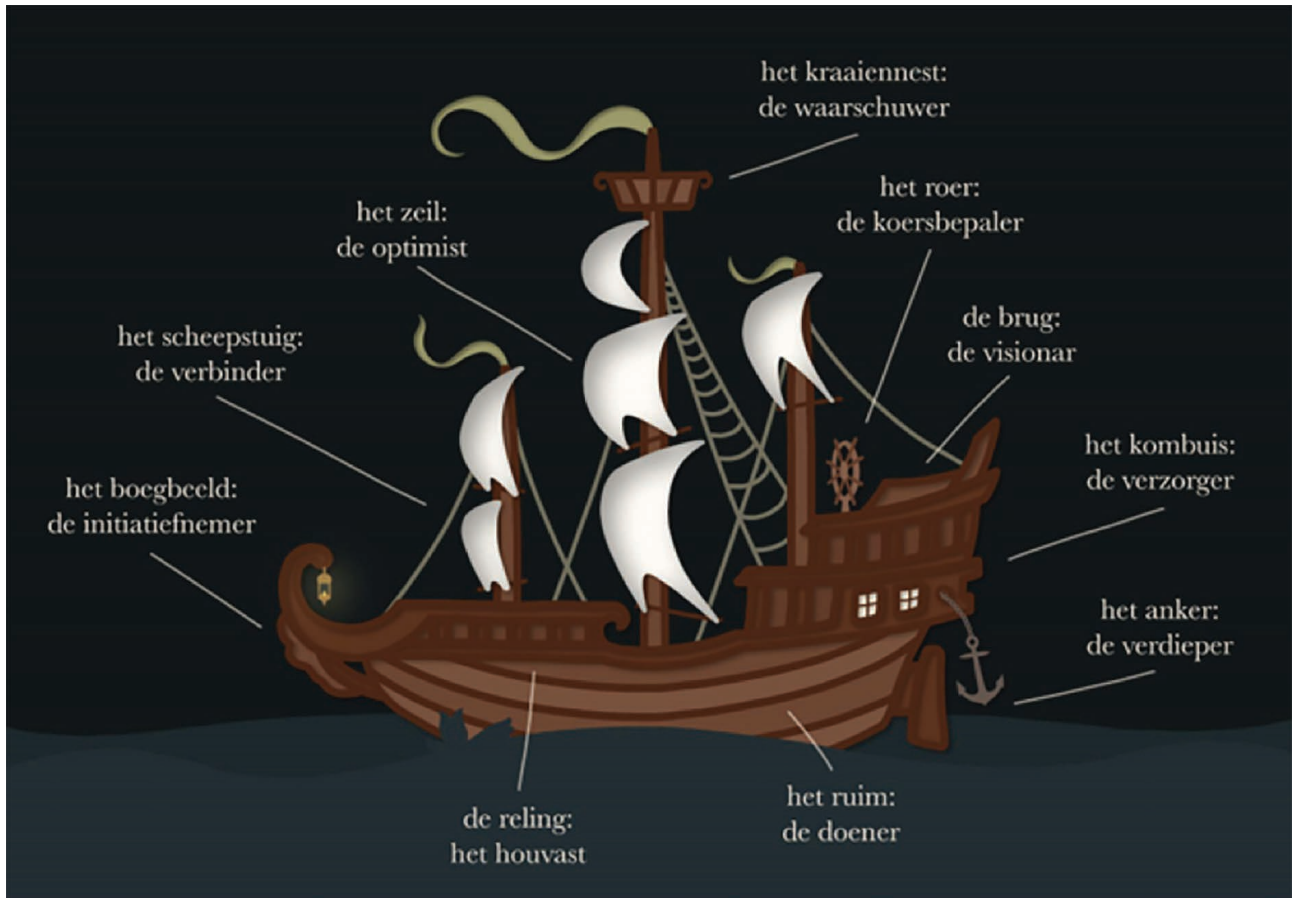
Bij Reisgids: het Riemann-Thomann model uitgelegd

Bij Reisgids 1 & 2: vragenlijst bij het Riemann-Thomann model

Bij Reisgids 1 & 2: scorematrix bij het Riemann-Thomann model

Bij Route: tool voor het bepalen van een vervolgroute

Werkblad bij Oriëntatie 1: 'Samen in de boot'



Omcirkel de plek die jij van nature inneemt in een groep. Waar bevind jij je in deze boot?

Als je je niet herkent in een van de genoemde plekken en typering kun je een eigen plek en typering daarvan op dit blad schrijven.

Werkblad bij Oriëntatie 2: 'Talentenjacht'





















Naam:

Werkblad bij Kompas 1: 'Op je plek'

De HEER zei tegen Mozes: 'Ik heb mijn keuze laten vallen op Besaleël, de zoon van Uri, de zoon van Chur, uit de stam Juda. Ik heb hem vervuld met goddelijke geest, met wijsheid, vakmanschap en inzicht op allerlei gebied: hij kan ontwerpen maken en ze in goud, zilver, koper en brons uitvoeren, hij kan stenen snijden en zetten en hout bewerken en hij beheerst ook allerlei andere vaardigheden. Oholiab, de zoon van Achisamach, uit de stam van Dan, stel Ik als zijn medewerker aan. Allen die hun vak verstaan heb Ik wijsheid geschonken, zodat zij alles kunnen maken waartoe Ik opdracht heb gegeven: de ontmoetingstent, de ark voor de verbondstekst, de verzoeningsplaat die erop moet liggen, alle voorwerpen voor de tent, de tafel en de voorwerpen die erbij horen, de kandelaar van zuiver goud en de bijbehorende voorwerpen, het reukofferaltaar, het brandofferaltaar met het gerei, het wasbekken, het onderstel ervan, de ambtsgewaden, de heilige kleding voor de priester Aäron en de kleding die zijn zonen als priester moeten dragen, de zalfolie en het geurige reukwerk voor het heiligdom. Laat hen alles uitvoeren zoals Ik het je heb opgedragen.

Exodus 31:1-11, NBV21

Werkblad bij Kompas 2: 'Eén lichaam, vele delen'

Een lichaam is een eenheid die uit vele delen bestaat; ondanks hun veelheid vormen al die delen samen één lichaam. Zo is het ook met het lichaam van Christus. Wij zijn allen gedoopt in één Geest en zijn daardoor één lichaam geworden; of we nu Joden of Grieken zijn, slaven of vrije mensen, we zijn allen van één Geest doordrenkt.

Tegelijk bestaat een lichaam niet uit één deel, maar uit vele. Als de voet zou zeggen: 'Ik ben geen hand, dus ik hoor niet bij het lichaam', hoort hij er dan werkelijk niet bij? En als het oor zou zeggen: 'Ik ben geen oog, dus ik hoor niet bij het lichaam', hoort het er dan werkelijk niet bij? Als het hele lichaam oog zou zijn, waarmee zou het dan kunnen horen? Als het hele lichaam oor zou zijn, waarmee zou het dan kunnen ruiken?

Maar God heeft juist alle lichaamsdelen hun eigen plaats gegeven, precies zoals Hij dat wilde. Als ze met elkaar slechts één lichaamsdeel zouden vormen, zou dat dan een lichaam zijn? Het is juist zo dat er een groot aantal delen is en dat die met elkaar één lichaam vormen. Het oog kan niet tegen de hand zeggen: 'Ik heb je niet nodig', en evenmin kan het hoofd tegen de voeten zeggen: 'Ik heb jullie niet nodig.'

Integendeel, juist die delen van het lichaam die het zwakst lijken zijn het meest noodzakelijk. De delen van ons lichaam waarvoor we ons schamen en die we liever bedekken, behandelen we zorgvuldiger en met meer respect dan die waarvoor we ons niet schamen. Die hebben dat niet nodig. God heeft ons lichaam zo samengesteld dat de delen die het nodig hebben ook zorgvuldiger behandeld worden, zodat het lichaam niet zijn samenhang verliest, maar alle delen elkaar met dezelfde zorg omringen. Wanneer één lichaamsdeel pijn lijdt, lijden alle andere mee; wanneer één lichaamsdeel met respect behandeld wordt, delen alle andere in die vreugde.

Welnu, u bent het lichaam van Christus en ieder van u maakt daar deel van uit. God heeft in de gemeente aan allerlei mensen een plaats gegeven: ten eerste aan apostelen, ten tweede aan profeten en ten derde aan leraren. Dan is er het vermogen om wonderen te verrichten, de gave om te genezen en het vermogen om bijstand te verlenen, leiding te geven of in klanktaal te spreken. Is iedereen soms een apostel? Of een profeet? Is iedereen een leraar? Kan iedereen wonderen verrichten? Of kan iedereen genezen? Kan iedereen in klanktaal spreken en kan iedereen die uitleggen?

1 Korintiërs 12:12-30, NBV21

Bij Reisgids: tekst van de video

Introductie

Ken je deze nog? *Ik ben de hand en jij de voet, wij zijn allebei nodig. Wat ik niet kan, kan jij juist goed, niemand is overbodig.* Dit is het liedje 'Hand en voet' van Elly en Rikkert. Het beeld van een lichaam en lichaamsdelen past goed bij het thema van deze video.

In de Bijbel wordt de gemeente ook voorgesteld als een lichaam met allerlei lichaamsdelen. **God geeft aan iedereen in de gemeenschap eigen gaven of talenten en daarmee ook een eigen plek in het team.** Daar wil ik het met jullie over hebben in de tweede video van de leermodule 'gezonde teamcultuur'.

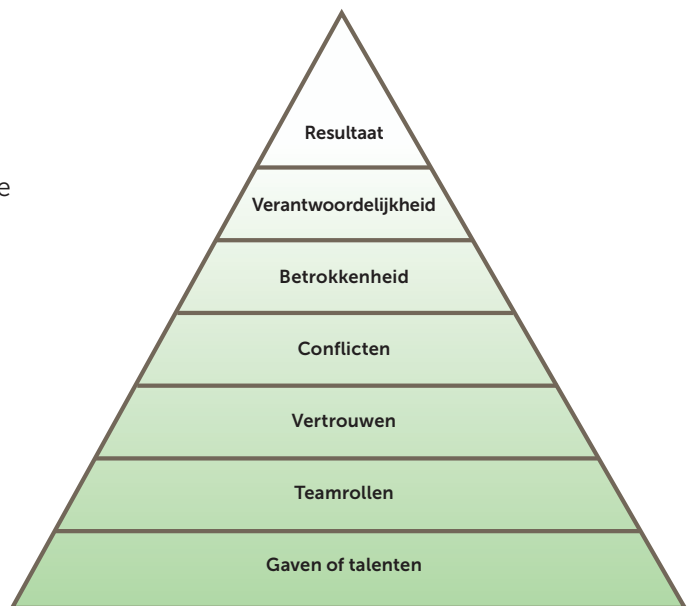
Teamrollen op basis van gaven of talenten

In het basisprogramma van deze module is de piramide van Lencioni geïntroduceerd. Dat model heeft vijf lagen, die op elkaar voortbouwen. In deze video voegen we daar nog twee lagen aan toe: gaven of talenten en teamrollen.

- **Gaven of talenten**

Je team bestaat uit verschillende mensen. Ieder teamlid is uniek en heeft specifieke gaven of talenten. Die kunnen ingezet worden voor bepaalde teamrollen.

Het ontdekken van ieders gaven of talenten is essentieel bij het opbouwen van een gezond en goed functionerend team.



Maar wat bedoelen we eigenlijk met gaven of talenten? Open deur misschien, maar **een gave of een talent is iets waar je goed in bent en waar je meestal ook plezier in hebt.** Denk bijvoorbeeld aan: problemen oplossen, leidinggeven, creatief bezig zijn, relaties leggen, enzovoort. Een mooi voorbeeld daarvan kun je lezen in de Bijbel, in Exodus 31. Op basis van gaven of talenten wijst God daar iemand aan die met een team de ontmoetingstent mag maken. God zegt dan onder andere: "Allen die hun vak verstaan heb Ik wijsheid geschonken, zodat zij alles kunnen maken waartoe Ik opdracht heb gegeven."

- **Teamrollen**

Een teamrol is een specifieke functie of verantwoordelijkheid die je hebt binnen het team.

Bijvoorbeeld de rol van voortrekker, coördinator of penningmeester. Het mooiste is natuurlijk als je teamrol is gebaseerd op je onderliggende gave of talent. **De gaven of talenten van de teamleden vormen dus de basis voor een goede rolverdeling.** Ze dragen bij aan de andere lagen in de piramide. Met als uiteindelijk gevolg een 'gezonde teamcultuur'.

Neem daarom de tijd om elkaars gaven of talenten en die van jezelf goed te leren kennen. Hoe beter iedereen op zijn of haar plek zit in het team, hoe gezonder de teamcultuur. Ik zing het nog maar een keer: *Ik ben de hand en jij de voet, wij zijn allebei nodig. Wat ik niet kan, kan jij juist goed, niemand is overbodig.*

Intermezzo

Even een vraag tussendoor. Je hebt misschien al gemerkt dat ik het steeds heb over 'gaven OF talenten'. Dat is omdat ik in deze video beide woorden gebruik als synoniemen, met dezelfde betekenis. Het gaat om iets waar je goed in bent. Maar wat is het onderscheid dat in de kerk soms wordt gemaakt tussen gaven en talenten?

Je krijgt 30 seconden de tijd om hierover na te denken. Het antwoord volgt aan het einde van de video.

Basisbehoeften van mensen in een team

In dit tweede deel van de video introduceer ik nog een model voor het werken aan een gezonde teamcultuur. Namelijk, het model van Riemann-Thomann. Dit model geeft inzicht in de basisbehoeften die mensen hebben. En het laat zien hoe ze daarin van elkaar kunnen verschillen. **Als je hier goed zicht op hebt, dan kun je het gedrag van jezelf en dat van je teamgenoten meestal beter begrijpen.**

Het model van Riemann-Thomann gaat uit van vier basisbehoeften:

- **Orde**

Bij 'orde' heb je behoefte aan voorspelbaarheid en structuur. Je voelt je prettig bij vaste routines. Je bent betrouwbaar, werkt gestructureerd en je kunt goed organiseren.

- **Verandering**

Bij 'verandering' heb je juist behoefte aan flexibiliteit en ruimte voor creativiteit. Je staat open voor vernieuwing. Je volgt je gevoel en je laat je leiden door prikkels.

- **Afstand**

Met 'afstand' als behoefte ben je zakelijk, denk je logisch en handel je rationeel. Daarbij hecht je aan onafhankelijkheid. Je organiseert graag zelf je werk.

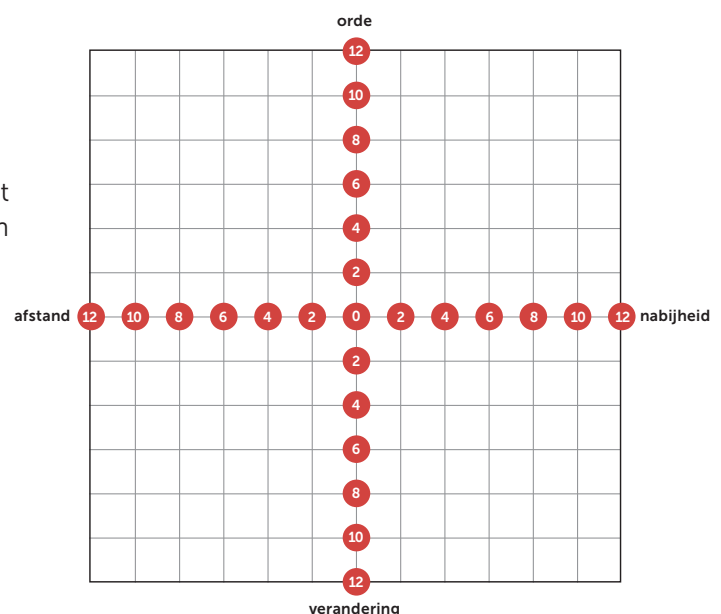
- **Nabijheid**

Vanuit de behoefte aan 'nabijheid' zoek je verbinding met anderen. Je hecht veel waarde aan relaties, gebaseerd op vertrouwen.

Misschien hoorde je al dat er twee assen zijn: een as tussen orde en verandering en een as tussen afstand en nabijheid. Samen vormen die dit kwadrant, dat terugkomt in de werkvormen bij deze video.

Ik geef een voorbeeld. Stel, jullie hebben als team samen een activiteit bedacht. Een deel van het team heeft vooral behoefte aan orde. Een ander deel houdt juist van verandering. Vlak voor de activiteit komen de teamleden die van verandering houden ineens met het voorstel om nog iets aan te passen. Zij denken dat het dan beter aansluit bij de beoogde deelnemers. Dit kan zomaar tot spanningen of zelfs tot conflict leiden. Dan helpt het als je van elkaar weet dat je verschillende behoeften hebt. Daar kun je rekening mee houden bij het zoeken van een oplossing.

In dit voorbeeld zouden jullie kunnen afspreken om de activiteit uit te voeren zoals gepland. Maar tegelijk spreken jullie af om de activiteit na afloop grondig te evalueren. Samen met de deelnemers. Op basis daarvan kunnen dan veranderingen doorgevoerd worden voor de volgende keer. Op deze manier wordt er rekening gehouden met de verschillende behoeften in het team.



Afronding

Naast het verschil in behoefte tussen orde en verandering is er dus ook verschil in behoefte tussen afstand en nabijheid. Deze twee assen samen bepalen hoe jij en je teamgenoten omgaan met situaties en met elkaar. Verder heb ik in deze video verteld dat inzicht in elkaars gaven of talenten helpt om ieders eigen plek in het team te vinden. En dat dit mede de basis legt voor een gezonde teamcultuur.

Ik zou ook nog vertellen welk onderscheid er in de kerk soms wordt gemaakt tussen gaven en talenten. Talenten worden dan gezien als een **natuurlijke aanleg**, terwijl gaven een meer geestelijke oorsprong hebben. Gaven krijg je in deze benadering van de **heilige Geest**, voor een bijzondere situatie of specifieke taak.

Gericht op individuele teamleden of op het team als geheel kunnen jullie nu gaan oefenen met het Model van Riemann-Thomann. Succes!

Bij Reisgids: het Riemann-Thomann model uitgelegd

Het Riemann-Thomann model onderzoekt de eigenschappen en basisbehoeften van individuele mensen. Op basis van deze individuele kenmerken kunnen het gedrag van een persoon, zijn of haar manier van beslissingen nemen en de communicatiestijl beter worden begrepen.

Het model is gebaseerd op vier persoonlijkheidspolen die Fritz Riemann in 1961 beschreef in zijn boek *Het wezen van de angst*. Deze vier polen waren bedoeld als typering van de persoonlijkheid. Iets meer dan 10 jaar later ontwikkelde Christoph Thomann het model verder. Hij beschreef de vier persoonlijkheidspolen als menselijke basisoriëntaties van orde-verandering en afstand-nabijheid.

Mensen die **orde** als basisoriëntatie hebben, hechten waarde aan principes, orde en structuur. Ze voelen zich prettig binnen vaste routines en zijn betrouwbaar, werken gestructureerd en kunnen goed organiseren.

- Behoefte: veiligheid (procedures, stabiliteit, controle, orde, regels)
- Angst: verlies van controle (ongestructureerde situaties, spontane acties, verandering)

Mensen die **verandering** als basisoriëntatie hebben, hebben behoefte aan flexibiliteit, creativiteit en ruimte voor innovatie. Ze volgen ook vaak hun impulsen en laten zich leiden door prikkels.

- Behoefte: experimenteren (spontane acties, ruimte, creativiteit)
- Angst: verlies van speelruimte (bureaucratie, formaliteiten, routine, beperkingen)

Mensen die **afstand** als basisoriëntatie hebben, zijn zakelijk, denken logisch en handelen rationeel. Daarnaast hechten ze veel waarde aan hun onafhankelijkheid en organiseren ze hun werk graag zelf.

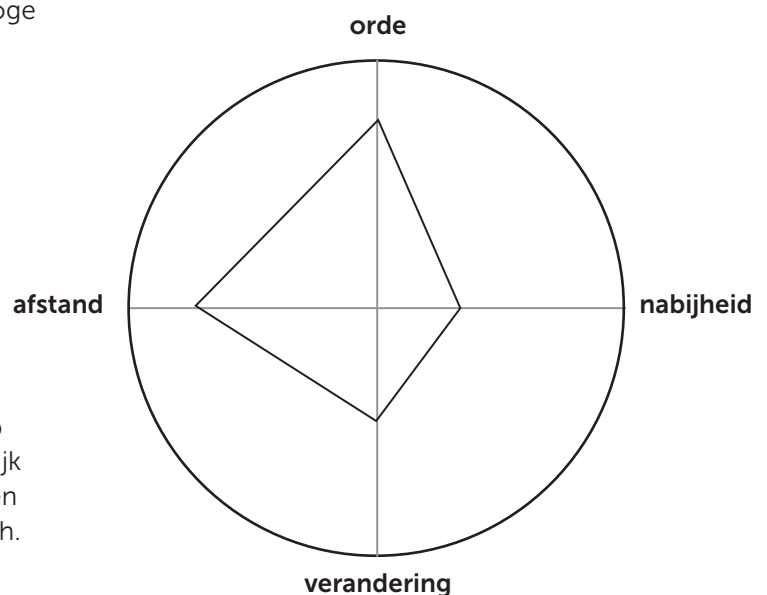
- Behoefte: autonomie (rechtvaardigheid, ruimte voor kritiek, heldere doelen)
- Angst: verlies van onderscheid (afhankelijkheid, intimiteit, emoties)

Mensen die **nabijheid** als basisoriëntatie hebben, zoeken verbinding met anderen. Ze hebben behoefte aan harmonie en hechten veel waarde aan relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen. Ze zijn ook toegewijd aan een gemeenschap.

- Behoefte: gezelschap (communicatie, ondersteuning, harmonie, empathie)
- Angst: verlies van sympathie (eenzaamheid, leegte, conflict)

In het voorbeeld van deze afbeelding heeft de persoon die de vragenlijst van het model heeft ingevuld hoge scores op de polen 'orde' en 'afstand'. Als je alle scores met elkaar verbindt, ontstaat deze figuur. Het zwaartepunt van deze figuur ligt in dit voorbeeld in het kwadrant orde-afstand.

Ieder mens heeft alle basisoriëntaties in verschillende mate. Afhankelijk van de situatie kunnen deze oriëntaties ook veranderen. Dat maakt duidelijk dat wij mensen verschillend kunnen handelen, reageren en communiceren, afhankelijk van de rol waarin we ons bevinden. Iemand kan dus in zijn of haar privé-omgeving op nabijheid gericht zijn, maar op het werk afstandelijk overkomen en ook in het team als zodanig worden ervaren. Onze basisoriëntaties zijn niet dus statisch. We kunnen ook groeien in richtingen waar van nature ons zwaartepunt niet ligt en daarmee onze handelingsmogelijkheden vergroten.



Het Riemann-Thomann model kan ook gebruikt worden voor het analyseren van teams. Als de kenmerken van de leden van een groep bekend zijn, kan op basis van de gemiddelde scores een zogenaamd 'thuisgebied' (een van de vier kwadranten in het model) worden vastgesteld voor de hele groep. Elk thuisgebied duiden we hier aan met een naam en een typering.

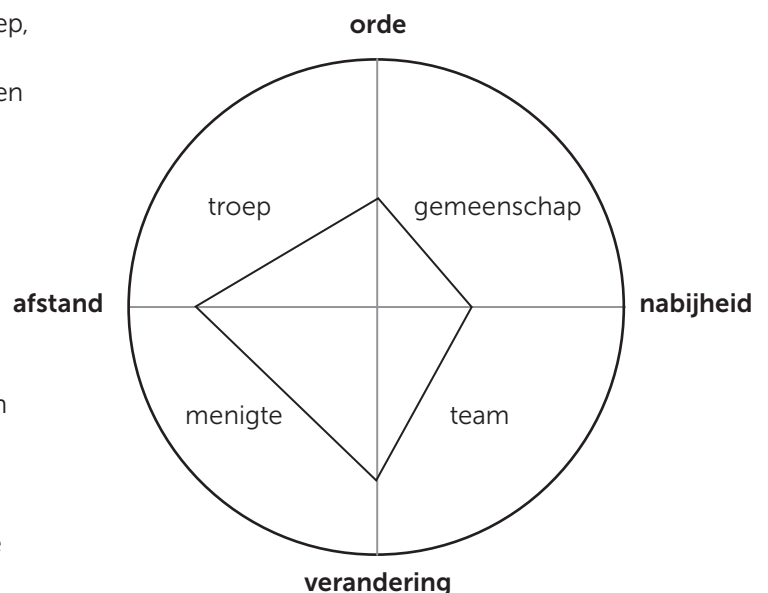
De **gemeenschap**: dit is een groep met als thuisgebied het kwadrant orde-nabijheid. De leden van deze groep kennen elkaar goed. Ze trekken samen op en komen voor elkaar op. Kritische discussies vinden minder vaak plaats.

Het **team**: dit is een groep met als thuisgebied het kwadrant verandering-nabijheid. Door de balans tussen flexibiliteit, creativiteit en gemeenschapszin kan een groep met dit thuisgebied een echt team worden genoemd.

De **menigte**: dit is een groep met als thuisgebied het kwadrant verandering-afstand. In deze groep werken autonome mensen samen aan een bepaalde uitdaging, waarbij taken verdeeld en van elkaar afgebakend zijn.

De **troep**: dit is een groep met als thuisgebied het kwadrant orde-afstand. Een precieze manier van werken, discipline en een goede organisatie kenmerken deze groep, een echte troep (denk aan de militaire term, niet aan een zootje ongeregeld).

In het voorbeeld van deze afbeelding heeft de groep, waarvan de gemiddelde scores van de individuele groepsleden berekend zijn, hoge scores op de polen 'verandering' en 'afstand'. Als je alle gemiddelde scores met elkaar verbindt, ontstaat deze figuur. Het zwaartepunt van deze figuur ligt in dit voorbeeld in het kwadrant verandering-afstand. Daarmee heeft deze groep de kenmerken van een 'menigte'. Dat wil niet zeggen dat het zwaartepunt van alle individuele teamleden in dit kwadrant ligt. Het kan best zijn dat de zwaartepunten van de scores van de individuele teamleden behoorlijk verspreid over het model liggen. Juist die diversiteit kan de kracht van een groep zijn. Niet iedereen hoeft hetzelfde te zijn. Maar veel verschil vraagt van het leiderschap wel om meer te investeren in onderling vertrouwen en verbinding.



Bij Reisgids 1 en 2: vragenlijst bij het Riemann-Thomann model

Dit past bij mij	helemaal mee eens	deels mee eens	mee oneens
1. Ik houd niet zo van situaties waarvan de uitkomst geheel onvoorspelbaar is.			
2. Als ik problemen heb, dan moet ik er eerst met iemand over praten.			
3. Als alles is geregeld en vastgesteld voel ik mij beperkt. In mijn werk heb ik ruimte nodig om vaak en spontaan te improviseren.			
4. Ik ben niet snel openhartig naar onbekenden. Daarom denken ze snel dat ik koud en afstandelijk ben.			
5. In mijn leven dienen zaken goed geregeld te zijn.			
6. Ik benader anderen direct. Als ik soms problemen heb, dan neem ik anderen makkelijk in vertrouwen.			
7. Ik sta graag in het middelpunt van de belangstelling en ik krijg anderen mee in mijn enthousiasme.			
8. Ik kan goed voor mijn belangen zorgen. Daarom is het moeilijk voor anderen om misbruik/gebruik van mij te maken.			
9. Ik word boos als anderen mijn kantoor binnen stormen zonder afspraak, als er steeds nieuwe verrassingen zijn of als mensen plots terugkomen op genomen besluiten.			
10. Heel nauw contact vervult mij. In dagelijks contact met mensen is het erg belangrijk voor mij om gevoelens te kunnen laten zien.			
11. Zonder veranderingen zou mijn leven grijs en monotoon zijn.			
12. Ik denk dat het heel belangrijk is om een objectief overzicht te hebben.			
13. Ik houd er niet zo van om mezelf in een situatie te brengen waarvan de uitkomst volledig onvoorspelbaar is.			
14. Ik ben er voor anderen en ondersteun graag mensen.			
15. Als ik merk dat ik in mijn werk op routine begin te draaien, dan weet ik hoe ik nieuwe uitdagingen kan creëren.			
16. Ik ben niet graag iets aan een ander verplicht. Ik geef er de voorkeur aan om voor mijzelf te zorgen.			

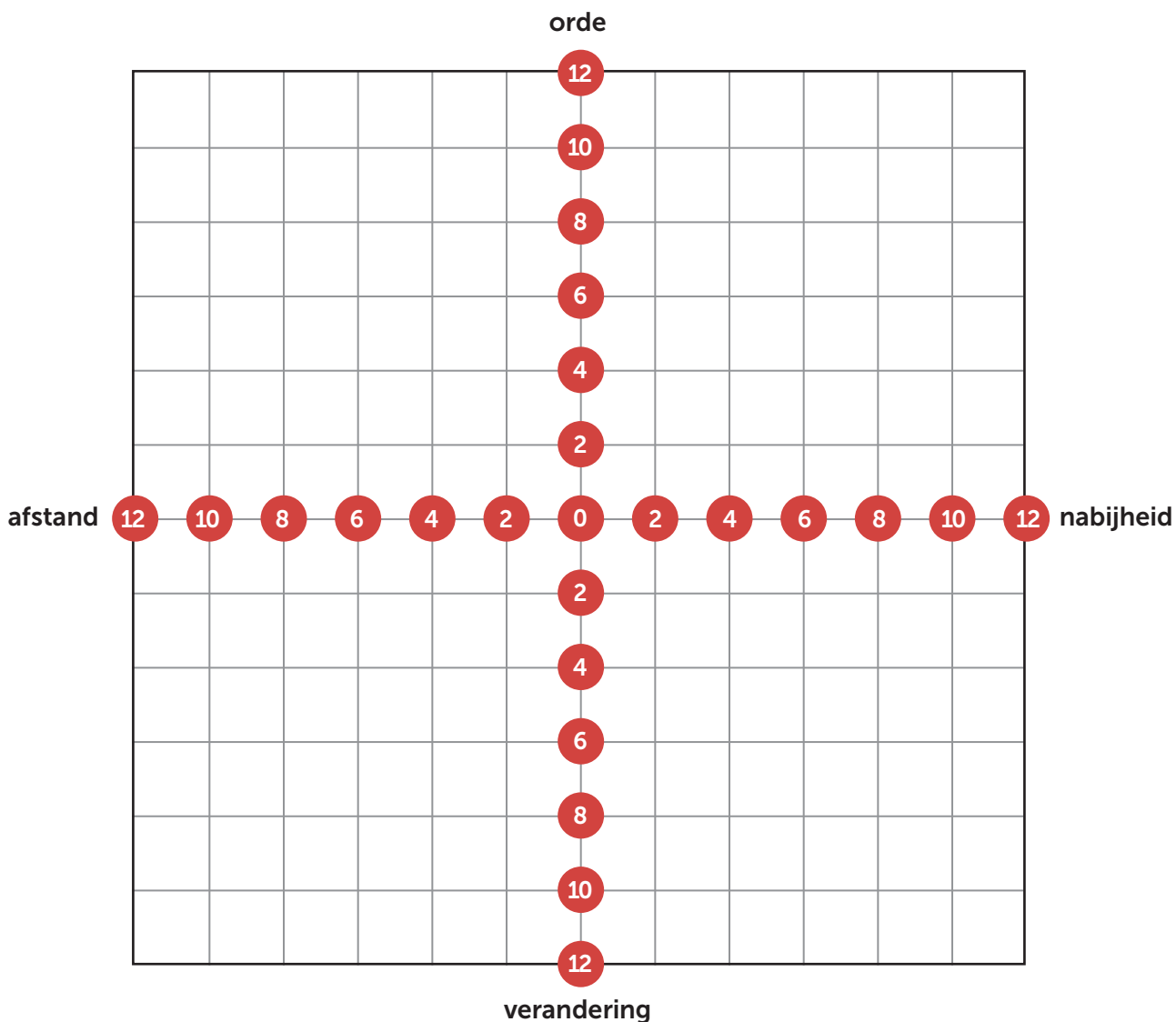
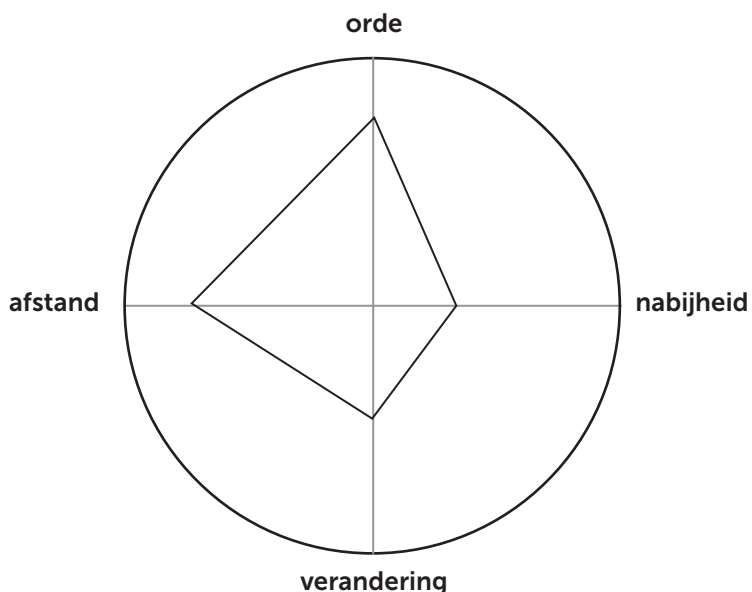
Dit past bij mij	helemaal mee eens	deels mee eens	mee oneens
17. Punctualiteit, betrouwbaarheid en 'de regels van het spel naleven' zijn erg belangrijk voor me.			
18. Zelfs in conflictsituaties probeer ik redelijk en begripvol te zijn. Soms geef ik toe omdat het de moeite niet waard is.			
19. Ik zie verrassingen graag als uitdagingen en kansen. Flexibiliteit is mijn grote kracht.			
20. Ik vind het belangrijk dat discussies zakelijk verlopen.			
21. Typerend voor mijn werkwijze is: systematische benadering, plannen, goed structureren en doelgericht zijn.			
22. Ik vind het lastig om anderen eens goed de waarheid te zeggen. Er is een risico dat onze relatie onmiddellijk verstoord raakt.			
23. Omdat ik weet hoe ik anderen moet benaderen is het makkelijk voor mij om ze weer voor m'n doelen te winnen, ook al waren ze boos op me.			
24. Ik vind het lastig om mij te laten kennen en mijn gevoelens te laten zien.			

Scorelijst: helemaal mee eens = 2 punten; deels mee eens = 1 punt; mee oneens = 0 punten
 Zet de gescoorde punten in het bijbehorende vakje bij het nummer van de vraag.
 Tel daarna per rij de punten op en zet het totaal in de kolom voor het betreffende woord.

1	+	5	+	9	+	13	+	17	+	21	=	orde
2	+	6	+	10	+	14	+	18	+	22	=	nabijheid
3	+	7	+	11	+	15	+	19	+	23	=	verandering
4	+	8	+	12	+	16	+	20	+	24	=	afstand

Bij Reisgids 1 en 2: scorematrix bij het Riemann-Thomann model

Je scores op het werkblad met de vragenlijst over orde, nabijheid, verandering en afstand kun je in de onderstaande figuur aankruisen op de beide assen van het model. Dus als je op 'verandering' een 5 scoort, zet je een kruisje tussen het getal 4 en 6 op de as van verandering. Als je alle vier de kruisjes hebt gezet, kun je die met elkaar verbinden, zodat er een figuur ontstaat. Zie het voorbeeld hiernaast.



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?

