



## B1.38 Leiderschap in het team

- Gevorderde persoonlijkheidskenmerken
- Hoe persoonlijkheid teamwork beïnvloedt

<b>De leiding</b>	<i>(Die Leitung)</i>	<b>Rekenen op</b>	<i>(Rechnen mit)</i>
<b>Het bestuur</b>	<i>(Der Vorstand)</i>	<b>Streven naar</b>	<i>(Anstreben)</i>
<b>De leidinggevende</b>	<i>(Die Führungskraft)</i>	<b>Steunen op</b>	<i>(Sich stützen auf)</i>
<b>Aanpakken</b>	<i>(Anpacken)</i>	<b>Toestaan</b>	<i>(Erlauben)</i>
<b>Aanmoedigen tot</b>	<i>(Ermutigen zu)</i>	<b>Toezien op</b>	<i>(Überwachen)</i>
<b>Aansporen tot</b>	<i>(Anspornen zu)</i>	<b>Verbieden</b>	<i>(Verbieten)</i>
<b>Besluiten</b>	<i>(Beschließen)</i>	<b>Zich beroemen op</b>	<i>(Sich rühmen mit)</i>
<b>Beseffen</b>	<i>(Sich bewusst sein)</i>	<b>Zich schikken naar</b>	<i>(Sich fügen nach)</i>
<b>Dwingen tot</b>	<i>(Zwingen zu)</i>	<b>Zich wenden tot</b>	<i>(Sich wenden an)</i>
<b>Geloven in</b>	<i>(Glauben an)</i>	<b>Geduldig</b>	<i>(Geduldig)</i>
<b>In overleg met</b>	<i>(In Absprache mit)</i>	<b>Kritisch</b>	<i>(Kritisch)</i>
<b>Opkomen voor</b>	<i>(Eintreten für)</i>	<b>Sociaal</b>	<i>(Sozial)</i>

### 1. Scannen Sie den QR-Code, um das Video anzusehen, oder lesen Sie den Text. (QR: Audio)



In veel organisaties werken mensen beter samen als duidelijk is welke teamrollen er zijn. Belbin beschrijft negen rollen, zoals de creatieve **denker** en de analytische **monitor**. Ook de **voorzitter** speelt een belangrijke rol, al kan die soms **manipulatief** zijn. *Hoe* beter teamleden elkaar begrijpen, *hoe* makkelijker ze taken **uit handen geven** en de **kwaliteit** van het werk stijgt.

*In vielen Organisationen arbeiten Menschen besser zusammen, wenn klar ist, welche Teamrollen es gibt. Belbin beschreibt neun Rollen, wie den kreativen **Denker** und den analytischen **Monitor**. Auch der **Vorsitzende** spielt eine wichtige Rolle, auch wenn er manchmal **manipulativ** sein kann. Je besser Teammitglieder einander verstehen, desto leichter geben sie Aufgaben **aus der Hand** und die **Qualität** der Arbeit steigt.* Vp>

1. Wat kenmerkt de rol van de 'plant'?
  - a. Creatief en met originele oplossingen, maar weinig oog voor conventies
  - b. Een analyticus die weloverwogen keuzes maakt
  - c. Een betrouwbare organisator die altijd voor de zekerheid kiest
  - d. Een behulpzame diplomaat die conflicten vermijdt
2. Welke uitspraak past het best bij de 'voorzitter'?
  - a. Hij werkt alles tot in de puntjes af en vindt delegeren moeilijk.
  - b. Hij kiest vooral voor originele ideeën en negeert afspraken.
  - c. Hij laat alles soepel verlopen, maar kan soms manipulatief zijn.
  - d. Hij brengt nieuwe contacten binnen en is nooit snel verveeld.

1-a-2-c



## 2. Grammatik: Vergleiche: even ... als, hoe ... hoe

Verwend **even ... als** und **net zo ... als** für einen Gleichvergleich, und **hoe ... hoe**, um anzugeben, dass zwei Dinge miteinander zusammenhängen.

Structuur (Struktur)	Voorbeeld (Beispiel)
<b>even ... als</b>	Hij heeft <b>even</b> veel werk <b>als</b> het bestuur. <i>(Er hat genauso viel Arbeit wie der Vorstand.)</i>
<b>net zo ... als</b>	De werknemer is <b>net zo</b> sociaal <b>als</b> de leidinggevende is. <i>(Der Mitarbeiter ist genauso sozial wie die Führungskraft.)</i>
<b>Hoe</b> + comparatief + bijzin, <b>hoe</b> + comparatief + Nebensatz	<b>Hoe</b> meer je positief aanmoedigt, <b>hoe</b> beter het bijzin werkt. <i>(Je mehr du positiv ermutigst, desto besser arbeitet das Team.)</i>

- In overleg met het bestuur heeft de leidinggevende \_\_\_\_\_ tijd voor coaching als voor administratie. *(In Absprache mit dem Vorstand hat die Führungskraft genauso viel Zeit für Coaching wie für Verwaltung.)*  
 a. evenveel      b. even veel      c. zo veel      d. net zo
- Mijn collega is \_\_\_\_\_ kritisch als onze leidinggevende, maar hij blijft wel geduldig. *(Mein Kollege ist genauso kritisch wie unsere Führungskraft, aber er bleibt dennoch geduldig.)*  
 a. net zo      b. evenveel      c. even zo als      d. even

1. evenveel 2. net zo

### Schreibe die Sätze neu (QR: KI+)



- (even ... als) Ik heb veel deadlines. Mijn collega heeft ook veel deadlines.

\_\_\_\_\_ *(Ich habe genauso viele Deadlines wie mein Kollege.)*

- (net zo ... als) Deze nieuwe laptop is snel. Mijn oude laptop was ook snel.

\_\_\_\_\_ *(Dieser neue Laptop ist genauso schnell wie mein alter Laptop.)*

- (Hoe ... hoe) Je slaapt langer. Je voelt je fitter.

\_\_\_\_\_ *(Je länger du schläfst, desto fitter fühlst du dich.)*

1. Ik heb evenveel deadlines als mijn collega. 2. Deze nieuwe laptop is net zo snel als mijn oude laptop. 3. Hoe langer je slaapt, hoe fitter je je voelt.

### Korrigiere den Fehler

- Hoe duidelijk je bent, hoe sneller het team beslist.

\_\_\_\_\_ *Je klarer du bist, desto schneller entscheidet das Team.*

- Net zo veel feedback als jij geeft hij niet.

---

Er gibt genauso viel Feedback wie du.

**1.** *Hoe duidelijker je bent, hoe sneller het team beslist.* **2.** *Hij geeft net zo veel feedback als jij.*

### 3.Übungen

#### 1. Ordnen Sie jedes Wort seiner Definition zu.

- |                      |   |
|----------------------|---|
| a. rekenen op        | 1. Iemand positief stimuleren om iets te doen; hoe vaker je dat doet, hoe meer motivatie. |
| b. aanmoedigen tot   | 2. De persoon die een team leidt; net zo verantwoordelijk als het bestuur.                |
| c. de leidinggevende | 3. Vertrouwen dat iemand helpt; hoe meer je erop rekent, hoe zekerder je bent.            |

a-3 b-1 c-2



#### 2. Teamleiding: Vereenbarungen über Verhalten und Zusammenarbeit (QR: Audio)



**Fülle die Lücken aus:** rekenen op, wend, in overleg met, opkomen voor, kritisch, dwingen tot, steunen op

Vanaf 1 juni geldt in ons team een nieuwe afspraak over leiderschap. De leidinggevende wil dat besluiten vaker (1) \_\_\_\_\_ het team worden genomen. Dat past bij de manier waarop we werken: we (2) \_\_\_\_\_ elkaars expertise en (3) \_\_\_\_\_ duidelijke afspraken. Wie (4) \_\_\_\_\_ is, mag dat laten merken, maar wel met respect. Hoe beter de feedback, hoe sneller we problemen aanpakken.

We gebruiken daarbij de teamrollen van Belbin als hulpmiddel. Niet iedereen hoeft even sociaal te zijn, maar iedereen moet (5) \_\_\_\_\_ de gezamenlijke doelen. De leiding houdt toezicht op de werkdruk en kan taken herverdelen. Het is niet toegestaan om collega's te (6) \_\_\_\_\_ overwerk. Heb je een conflict of twijfel je aan een besluit, (7) \_\_\_\_\_ je je dan tot je leidinggevende.


*Ab dem 1. Juni gilt in unserem Team eine neue Vereinbarung über Führung. Die Führungskraft möchte, dass Entscheidungen häufiger in Absprache mit dem Team getroffen werden. Das passt zu der Art, wie wir arbeiten: Wir verlassen uns auf die Expertise der anderen und stützen uns auf klare Vereinbarungen. Wer kritisch ist, darf das zeigen, aber mit Respekt. Je besser das Feedback, desto schneller gehen wir Probleme an.*

*Dabei verwenden wir die Teamrollen von Belbin als Hilfsmittel. Nicht jeder muss gleich sozial sein, aber jeder muss sich für die gemeinsamen Ziele einsetzen. Die Führung behält die Arbeitsbelastung im Blick und kann Aufgaben neu verteilen. Es ist nicht erlaubt, Kolleg\*innen zu Überstunden zu zwingen. Hast du einen Konflikt oder zweifelst du an einer Entscheidung, wende dich dann an deine Führungskraft.*

*(1) in overleg met, (2) rekenen op, (3) steunen op, (4) kritisch, (5) opkomen voor, (6) dwingen tot, (7) wend*

1. Welke afspraken in de tekst kunnen helpen om beter samen te werken en waarom passen die bij verschillende persoonlijkheden in een team?

### 3. Hören Sie sich den Audioausschnitt an und wählen Sie die richtige Antwort aus. (QR: Audio)

- |   | Wahr                     | Falsch                   |  |
|---|--------------------------|--------------------------|--|
| 1. De spreker vindt het lastig dat teamleden verschillende manieren van samenwerken hebben.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 2. Alle beslissingen worden door de spreker alleen genomen, zonder overleg met anderen.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 3. De spreker probeert mensen te motiveren om taken op te pakken, maar wil niemand onder druk zetten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |

1-V 2-X 3-V

### 4. Wählen Sie die richtige Lösung

- In ons project \_\_\_\_\_ de leidinggevende net zo sterk op duidelijke afspraken als op vertrouwen. *(In unserem Projekt stützt sich die Führungskraft genauso stark auf klare Absprachen wie auf Vertrauen.)*  
a. steunen op      b. steunde      c. steunt      d. steunen
- Hoe kritischer het team is, hoe meer de manager op cijfers en feedback \_\_\_\_\_. *(Je kritischer das Team ist, desto mehr rechnet der Manager mit Zahlen und Feedback.)*  
a. rekent      b. rekende      c. rekenen      d. rekent op
- Als bestuur \_\_\_\_\_ we evenveel op de planning als op het advies van de experts. *(Als Vorstand stützen wir uns ebenso sehr auf die Planung wie auf den Rat der Experten.)*  
a. steunde      b. steunen      c. gesteund      d. steunt

1. steunt 2. rekent 3. steunen

### 5. Rollenspiel - Dialoge (QR: Audio)

#### Grenzen stellen bij projectdeadline

**Sanne (teamleider):** *Mark, ik wil het even hebben over Sven: hij levert voor de derde keer te laat en daardoor staat onze deadline onder druk.*

*(Mark, ich möchte kurz über Sven sprechen: Er liefert zum dritten Mal zu spät und dadurch steht unsere Deadline unter Druck.)*

**Mark (leidinggevende):** *Oké, wat heb je tot nu toe geprobeerd en wat wil je precies aanpakken?*

*(Okay, was hast du bisher versucht und was genau willst du angehen?)*

**Sanne (teamleider):** *Ik heb hem aangemoedigd eerder te beginnen en aangeboden mee te denken, maar hij schikt zich niet naar de planning.*

*(Ich habe ihn ermutigt, früher anzufangen, und angeboten, mitzudenken, aber er hält sich nicht an den Zeitplan.)*



**Mark** *Dan moet je toezien op de afspraken: ga in overleg met hem duidelijke stappen afspreken en zeg ook welke veranderingen je niet meer toestaat, bijvoorbeeld last-minute wijzigingen.*

*(Dann musst du auf die Absprachen achten: Sprich mit ihm und vereinbare klare Schritte und sag auch, welche Änderungen du nicht mehr zulässt, zum Beispiel Last-Minute-Änderungen.)*

**Sanne** *Ik beseft dat ik hem niet kan dwingen om gemotiveerd te zijn, maar ik besluit dat hij vanaf nu elke dag een korte update stuurt en dat ik opkom voor het team als het opnieuw misgaat.*

*(Ich weiß, dass ich ihn nicht zwingen kann, motiviert zu sein, aber ich entscheide, dass er ab jetzt jeden Tag ein kurzes Update schickt und dass ich für das Team eintrete, wenn es wieder schiefgeht.)*

1. Welke maatregel wil Sanne nemen en waarom?
- 

## 6. Spreken: übersetzen und antworten (QR: KI+)

*Ik ben bijna even ... als ... / Hoe ..., hoe ... / In overleg met mijn team/leidinggevende ...*



1. Wat vind je belangrijker bij een teamleider: dat hij sociaal is of dat hij kritisch is? Leg kort uit waarom.
- 
2. Hoe beïnvloedt jouw persoonlijkheid je rol in een team, bijvoorbeeld bij het nemen van besluiten of bij overleg met collega's?
-

## 7. Schreiben: E-Mail (QR: KI+)

**Onderwerp:** Korte check-in over samenwerking

Hoi Samira,

Ik merk dat er de laatste weken wat irritatie is in ons projectteam. Tijdens de stand-ups nemen twee collega's vaak het woord, terwijl anderen stiller blijven. Als

**leidinggevende** wil ik dit beter **aanpakken** en ervoor zorgen dat iedereen zich gesteund voelt.

Mijn voorstel: we verdelen de rollen duidelijker (voorzitter, notulist, tester) en spreken af dat iedereen evenveel spreektijd krijgt. Kun jij aangeven welke rol bij jou past en wat jij nodig hebt om goed te werken? We kunnen dit ook kort **in overleg met** het hele team bespreken.

Groet,

Jeroen van Dijk



**Schreib eine passende Antwort:** *Ik denk dat ik net zo goed tot mijn recht kom als ... wanneer ... / Hoe duidelijker de rollen zijn, hoe makkelijker het samenwerken wordt. / Zullen we in overleg met het team afspreken dat ...?*

---

---

---

### Wichtige Verben

ik  
jij/je  
hij/zij/ze/het  
wij/we  
jullie  
zij/ze

### Steunen op (*stützen auf*)

Onvoltooid tegenwoordige tijd (OTT)  
steun op  
steunt op  
steunt op  
steunen op  
steunen op  
steunen op

### Rekenen op (*rechnen auf*)

Onvoltooid tegenwoordige tijd (OTT)  
reken op  
reket op  
reket op  
rekenen op  
rekenen op  
rekenen op