



## B1.38 Leiderschap in het team

- Gevorderde persoonlijkheidskenmerken
- Hoe persoonlijkheid teamwork beïnvloedt

<b>De leiding</b>	<i>(La dirección)</i>	<b>Verbieden</b>	<i>(Prohibir)</i>
<b>De leidinggevende</b>	<i>(El/La responsable)</i>	<b>In overleg met</b>	<i>(En consulta con)</i>
<b>Het bestuur</b>	<i>(La junta / la dirección)</i>	<b>Rekenen op</b>	<i>(Contar con)</i>
<b>Geduldig</b>	<i>(Paciente)</i>	<b>Zich schikken naar</b>	<i>(Adaptarse a)</i>
<b>Kritisch</b>	<i>(Crítico)</i>	<b>Dwingen tot</b>	<i>(Forzar a)</i>
<b>Sociaal</b>	<i>(Sociable)</i>	<b>Geloven in</b>	<i>(Crear en)</i>
<b>Aanpakken</b>	<i>(Abordar)</i>	<b>Steunen op</b>	<i>(Apoyarse en)</i>
<b>Aanmoedigen tot</b>	<i>(Animar a)</i>	<b>Zich beroemen op</b>	<i>(Vanagloriarse de)</i>
<b>Aansporen tot</b>	<i>(Incitar a)</i>	<b>Streven naar</b>	<i>(Aspirar a)</i>
<b>Beseffen</b>	<i>(Darse cuenta)</i>	<b>Opkomen voor</b>	<i>(Defender)</i>
<b>Besluiten</b>	<i>(Decidir)</i>	<b>Toezien op</b>	<i>(Supervisar)</i>
<b>Toestaan</b>	<i>(Permitir)</i>	<b>Zich wenden tot</b>	<i>(Dirigirse a)</i>

### 1. Escanea el código QR para ver el vídeo, o lee el texto. (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.

*En muchas organizaciones, las personas trabajan mejor juntas cuando está claro qué roles de equipo existen. Belbin describe nueve roles, como el **pensador** creativo y el **monitor** analítico. También el **presidente** desempeña un papel importante, aunque a veces puede ser **manipulador**. Cuanto mejor se entiendan entre sí los miembros del equipo, más fácil será **delegar tareas** y aumentará la **calidad** del trabajo. Vp>*

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

1-d 2-b



## 2. Gramática: Comparaciones: even ... als, hoe ... hoe

Usa even ... als y net zo ... als para una comparación de igualdad, y hoe ... hoe para indicar que dos cosas están relacionadas entre sí.

Structuur (Estructura)	Voorbeeld (Ejemplo)
<b>even ... als</b>	Hij heeft <b>even</b> veel werk <b>als</b> het bestuur. <i>(Tiene tanto trabajo como la junta directiva.)</i>
<b>net zo ... als</b>	De werknemer is <b>net zo</b> sociaal <b>als</b> de leidinggevende is. <i>(El empleado es tan sociable como el líder.)</i>
<b>Hoe + comparatief + bijzin, hoe + comparatief + bijzin</b> <i>(Cuanto + comparativo + subordinada, cuanto + comparativo + subordinada)</i>	<b>Hoe</b> meer je positief aanmoedigt, <b>hoe</b> beter het team werkt. <i>(Cuanto más animas de forma positiva, mejor trabaja el equipo.)</i>

- In overleg met het bestuur heeft de leidinggevende \_\_\_\_\_ tijd voor coaching als voor administratie. *(En consulta con la junta directiva, el responsable tiene tanto tiempo para el coaching como para la administración.)*  
 a. evenveel      b. even veel      c. zo veel      d. net zo
- Mijn collega is \_\_\_\_\_ kritisch als onze leidinggevende, maar hij blijft wel geduldig. *(Mi colega es igual de crítico que nuestro responsable, pero se mantiene paciente.)*  
 a. net zo      b. evenveel      c. even zo als      d. even

1. evenveel 2. net zo

### Reescribe las frases (QR: IA+)



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

\_\_\_\_\_

*(Tengo tantos plazos como mi colega.)*

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

\_\_\_\_\_

*(Este nuevo portátil es igual de rápido que mi portátil antiguo.)*

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

\_\_\_\_\_

*(Cuanto más tiempo duermes, más en forma te sientes.)*

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.

### Corrige el error

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

\_\_\_\_\_

Cuanto más claro seas, más rápido decide el equipo.

- Net zo veel feedback als jij geeft hij niet.

---

Él da tanto feedback como tú.

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

### 3.Ejercicios

#### 1. Relaciona cada palabra con su significado.

- |                      |   |
|----------------------|---|
| 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. Liderazgo de equipo: acuerdos sobre conducta y colaboración (QR: Audio)



**Rellena los huecos:** 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.

*A partir del 1 de junio rige en nuestro equipo un nuevo acuerdo sobre liderazgo. El/la responsable quiere que las decisiones se tomen con más frecuencia en consulta con el equipo. Eso encaja con la manera en que trabajamos: contamos con la experiencia de los demás y nos apoyamos en acuerdos claros. Quien sea crítico, puede hacerlo notar, pero con respeto. Cuanto mejor sea la retroalimentación, más rápido abordaremos los problemas.*

*Para ello usamos los roles de equipo de Belbin como herramienta. No todo el mundo tiene que ser igual de sociable, pero todos deben defender los objetivos comunes. La dirección supervisa la carga de trabajo y puede redistribuir tareas. No está permitido obligar a los compañeros a hacer horas extra. Si tienes un conflicto o dudas de una decisión, entonces dirígete a tu responsable.*

*(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. Escucha el fragmento de audio y elige la respuesta correcta. (QR: Audio)

1. De spreker vindt het lastig dat teamleden verschillende manieren van samenwerken hebben.
2. Alle beslissingen worden door de spreker alleen genomen, zonder overleg met anderen.
3. De spreker probeert mensen te motiveren om taken op te pakken, maar wil niemand onder druk zetten.

Verdadero Falso

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



1-V 2-X 3-V

### 4. Elige la solución correcta

1. In ons project \_\_\_\_\_ de leidinggevende net zo sterk op duidelijke afspraken als op vertrouwen. *(En nuestro proyecto, el responsable confía tanto en acuerdos claros como en la confianza.)*  
a. steunen op      b. steunde      c. steunt      d. steunen
2. Hoe kritischer het team is, hoe meer de manager op cijfers en feedback \_\_\_\_\_. *(Cuanto más crítico es el equipo, más cuenta el gerente con cifras y comentarios.)*  
a. rekent      b. rekende      c. rekenen      d. rekest op
3. Als bestuur \_\_\_\_\_ we evenveel op de planning als op het advies van de experts. *(Como consejo de administración, nos apoyamos tanto en la planificación como en el asesoramiento de los expertos.)*  
a. steunde      b. steunen      c. gesteund      d. steunt

1. steunt 2. rekent 3. steunen

### 5. Juego de rol - diálogos (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, quiero hablar un momento sobre Sven: por tercera vez entrega tarde y, por eso, nuestra fecha límite está bajo presión.)*
- Mark (leidinggevende):** *Oké, wat heb je tot nu toe geprobeerd en wat wil je precies aanpakken? (De acuerdo, ¿qué has intentado hasta ahora y qué quieres abordar exactamente?)*
- Sanne (teamleider):** *Ik heb hem aangemoedigd eerder te beginnen en aangeboden mee te denken, maar hij schikt zich niet naar de planning. (Lo he animado a empezar antes y me he ofrecido a pensar con él, pero no se ajusta a la planificación.)*
- Mark (leidinggevende):** *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. (Entonces debes supervisar los acuerdos: habla con él para acordar pasos claros y dile también qué cambios ya no permites, por ejemplo, cambios de última hora.)*



**Sanne**  
**(teamleider):**

*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.*

*(Me doy cuenta de que no puedo obligarlo a estar motivado, pero decido que a partir de ahora envíe cada día una breve actualización y que yo defenderé al equipo si vuelve a salir mal.)*

1. Welke maatregel wil Sanne nemen en waarom?

---

## 6. Hablar: traducir y responder (QR: IA+)

*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. Escritura: Correo electrónico (QR: IA+)

**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



**Escribe una respuesta adecuada:** *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 ...?*

---

---

---

**Verbos importantes**

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

**Steunen op** (*apoyar en*)

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

**Rekenen op** (*contar con*)

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