

## B1.38 Leiderschap in het team

- Gevorderde persoonlijkheidskenmerken
- Hoe persoonlijkheid teamwork beïnvloedt



<b>De leiding</b>	<i>(Kierownictwo)</i>	<b>Verbieden</b>	<i>(Zakazać)</i>
<b>De leidinggevende</b>	<i>(Kierownik)</i>	<b>In overleg met</b>	<i>(W porozumieniu z)</i>
<b>Het bestuur</b>	<i>(Zarząd)</i>	<b>Rekenen op</b>	<i>(Liczyć na)</i>
<b>Geduldig</b>	<i>(Cierpliwy)</i>	<b>Zich schikken naar</b>	<i>(Dostosować się do)</i>
<b>Kritisch</b>	<i>(Krytyczny)</i>	<b>Dwingen tot</b>	<i>(Zmusić do)</i>
<b>Sociaal</b>	<i>(Towarzystki)</i>	<b>Geloven in</b>	<i>(Wierzyć w)</i>
<b>Aanpakken</b>	<i>(Zabrać się do)</i>	<b>Steunen op</b>	<i>(Opierać się na)</i>
<b>Aanmoedigen tot</b>	<i>(Zachęcać do)</i>	<b>Zich beroemen op</b>	<i>(Szczycić się czymś)</i>
<b>Aansporen tot</b>	<i>(Pobudzać do)</i>	<b>Streven naar</b>	<i>(Dążyć do)</i>
<b>Beseffen</b>	<i>(Uświadamiać sobie)</i>	<b>Opkomen voor</b>	<i>(Stanąć w obronie)</i>
<b>Besluiten</b>	<i>(Postanowić)</i>	<b>Toezien op</b>	<i>(Nadzorować)</i>
<b>Toestaan</b>	<i>(Zezwolić)</i>	<b>Zich wenden tot</b>	<i>(Zwrócić się do)</i>

### 1. Zeskanuj kod QR, aby obejrzeć video, lub przeczytaj tekst. (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.



*W wielu organizacjach ludzie lepiej współpracują, gdy jasne jest, jakie role zespołowe istnieją. Belbin opisuje dziewięć ról, takich jak kreatywny **myśliciel** i analityczny **monitor**. Ważną rolę odgrywa również **przewodniczący**, choć czasem może być **manipulacyjny**. Im lepiej członkowie zespołu się rozumieją, tym łatwiej **oddają zadania z rąk** i rośnie **jakość** pracy. Vp>*

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

1-c 2-b



## 2. Gramatyka: Porównania: even ... als, hoe ... hoe

Użyj even ... als i net zo ... als do porównania równości, a hoe ... hoe, aby wskazać, że dwie rzeczy są ze sobą powiązane.

Structuur (Struktura)	Voorbeeld (Przykład)
<b>even ... als</b>	Hij heeft <b>even</b> veel werk <b>als</b> het bestuur. <i>(Maak tak samo dużo pracy jak zarząd.)</i>
<b>net zo ... als</b>	De werknemer is <b>net zo</b> sociaal <b>als</b> de leidinggevende is. <i>(Pracownik jest tak samo towarzyski jak przełożony.)</i>
<b>Hoe</b> + comparatief + bijzin, <b>hoe</b> + comparatief + bijzin <i>(Im + stopień wyższy + zdanie podrzędne, tym + stopień wyższy + zdanie podrzędne)</i>	<b>Hoe</b> meer je positief aanmoedigt, <b>hoe</b> beter het team werkt. <i>(Im bardziej zachęcasz pozytywnie, tym lepiej pracuje zespół.)</i>

- In overleg met het bestuur heeft de leidinggevende \_\_\_\_\_ tijd voor coaching als voor administratie. *(W porozumieniu z zarządkiem kierownik ma tyle samo czasu na coaching, co na administrację.)*  
 a. evenveel      b. even veel      c. zo veel      d. net zo
- Mijn collega is \_\_\_\_\_ kritisch als onze leidinggevende, maar hij blijft wel geduldig. *(Mój kolega jest tak samo krytyczny jak nasz przełożony, ale pozostaje cierpliwy.)*  
 a. net zo      b. evenveel      c. even zo als      d. even

1. evenveel 2. net zo

### Przepisz zwróty (QR: A1+)



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

\_\_\_\_\_

*(Mam tyle samo terminów co mój kolega.)*

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

\_\_\_\_\_

*(Ten nowy laptop jest tak samo szybki jak mój stary laptop.)*

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

\_\_\_\_\_

*(Im dłużej śpisz, tym bardziej wypoczęty się czujesz.)*

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.

### Popraw błąd

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

\_\_\_\_\_

Im jaśniej się wypowiadasz, tym szybciej zespół podejmuje decyzję.

- Net zo veel feedback als jij geeft hij niet.

---

On daje dokładnie tyle samo informacji zwrotnej co ty.

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

### 3. Ćwiczenia

#### 1. Dopasuj każde słowo do jego definicji.

- |                      |   |
|----------------------|---|
| 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. Kierowanie zespołem: ustalenia dotyczące zachowania i współpracy

(QR: Audio)

**Wypełnij luki:** 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.

*Od 1 czerwca w naszym zespole obowiązuje nowe ustalenie dotyczące przywództwa. Kierownik chce, aby decyzje częściej były podejmowane w porozumieniu z zespołem. To pasuje do sposobu, w jaki pracujemy: polegamy na wzajemnej wiedzy eksperckiej i opieramy się na jasnych ustaleniach. Kto jest krytyczny, może to okazywać, ale z szacunkiem. Im lepsza informacja zwrotna, tym szybciej zajmujemy się problemami.*


*Korzystamy przy tym z ról zespołowych Belbina jako narzędzia pomocniczego. Nie każdy musi być równie towarzyski, ale każdy musi opowiadać się za wspólnymi celami. Kierownictwo nadzoruje obciążenie pracą i może redystrybuować zadania. Nie wolno zmuszać kolegów do nadgodzin. Masz konflikt albo masz wątpliwości co do decyzji, zwróć się wtedy do swojego przełożonego.*

*(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. Posłuchaj fragmentu audio i wybierz poprawną odpowiedź. (QR: Audio)

- |   | Prawda                   | Falsz                    |  |
|---|--------------------------|--------------------------|--|
| 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. Wybierz poprawne rozwiązanie

- In ons project \_\_\_\_\_ de leidinggevende net zo sterk op duidelijke afspraken als op vertrouwen. *(W naszym projekcie przełożony opiera się tak samo mocno na jasnych ustaleniach, jak i na zaufaniu.)*
  - steunen op
  - steunde
  - steunt
  - steunen
- Hoe kritischer het team is, hoe meer de manager op cijfers en feedback \_\_\_\_\_. *(Im bardziej krytyczny jest zespół, tym bardziej menedżer polega na liczbach i informacji zwrotnej.)*
  - rekent
  - rekende
  - rekenen
  - rekent op
- Als bestuur \_\_\_\_\_ we evenveel op de planning als op het advies van de experts. *(Jako zarząd opieramy się w równym stopniu na planowaniu, jak i na radach ekspertów.)*
  - steunde
  - steunen
  - gesteund
  - steunt

1. steunt 2. rekent 3. steunen

### 5. Odgrywanie ról - dialogi (QR: Audio)

#### Grenzen stellen bij projectdeadline

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Sanne (teamleider):</b>    | <i>Mark, ik wil het even hebben over Sven: hij levert voor de derde keer te laat en daardoor staat onze deadline onder druk.<br/>(Mark, chcę porozmawiać o Svenie: po raz trzeci oddaje za późno i przez to nasz termin jest zagrożony.)</i>   |
| <b>Mark (leidinggevende):</b> | <i>Oké, wat heb je tot nu toe geprobeerd en wat wil je precies aanpakken?<br/>(Okej, co do tej pory próbowałaś i co dokładnie chcesz rozwiązać?)</i>   |
| <b>Sanne (teamleider):</b>    | <i>Ik heb hem aangemoedigd eerder te beginnen en aangeboden mee te denken, maar hij schikt zich niet naar de planning.<br/>(Zachęcałam go, żeby zaczynał wcześniej, i zaoferowałam, że pomogę pomyśleć, ale on nie dostosowuje się do harmonogramu.)</i>   |
| <b>Mark (leidinggevende):</b> | <i>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.<br/>(W takim razie musisz dopilnować ustaleń: omów z nim i ustalcie jasne kroki, a także powiedz, na jakie zmiany już nie pozwalasz, na przykład na zmiany na ostatnią chwilę.)</i> |



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

*Ik besef 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.*

*(Zdaję sobie sprawę, że nie mogę go zmusić do motywacji, ale postanawiam, że od teraz będzie codziennie wysyłał krótką aktualizację i że stanę w obronie zespołu, jeśli znów pójdzie coś nie tak.)*

1. Welke maatregel wil Sanne nemen en waarom?

---

## 6. Mówienie (QR: AI+)

*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. Pisanie: E-mail (QR: AI+)

**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



**Napisz odpowiednią odpowiedź:** *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 ...?*

---



---



---

**Ważne czasowniki**

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

**Steunen op** (*opierać się na*)

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

**Rekenen op** (*polegać na*)

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