



## B1.38 Leiderschap in het team

- Gevorderde persoonlijkheidskenmerken
- Hoe persoonlijkheid teamwork beïnvloedt

<b>De leiding</b>	(A liderança)	<b>Verbieden</b>	(Proibir)
<b>De leidinggevende</b>	(O responsável (líder))	<b>In overleg met</b>	(Em consulta com)
<b>Het bestuur</b>	(A direção (administração))	<b>Rekenen op</b>	(Contar com)
<b>Geduldig</b>	(Paciente)	<b>Zich schikken naar</b>	(Adaptar-se a)
<b>Kritisch</b>	(Crítico)	<b>Dwingen tot</b>	(Forçar a)
<b>Sociaal</b>	(Sociável)	<b>Geloven in</b>	(Acreditar em)
<b>Aanpakken</b>	(Abordar)	<b>Steunen op</b>	(Apoiar-se em)
<b>Aanmoedigen tot</b>	(Incentivar a)	<b>Zich beroemen op</b>	(Orgulhar-se de)
<b>Aansporen tot</b>	(Instigar a)	<b>Streven naar</b>	(Almejar)
<b>Beseffen</b>	(Perceber)	<b>Opkomen voor</b>	(Defender)
<b>Besluiten</b>	(Decidir)	<b>Toezien op</b>	(Supervisionar)
<b>Toestaan</b>	(Permitir)	<b>Zich wenden tot</b>	(Recorrer a)

### 1. Digitalize o código QR para ver o vídeo, ou leia o texto. (QR: Áudio)

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.



*Em muitas organizações, as pessoas colaboram melhor quando fica claro quais são os papéis de equipe. Belbin descreve nove papéis, como o **pensador** criativo e o **monitor** analítico. O **presidente** também desempenha um papel importante, embora às vezes possa ser **manipulador**. Quanto melhor os membros da equipe se entendem, mais fácil eles **delegam** tarefas e a **qualidade** do trabalho aumenta.*

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

1-d 2-c



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

Use even ... als e net zo ... als para uma comparação de igualdade, e hoe ... hoe para indicar que duas coisas estão relacionadas entre si.

Structuur (Estrutura)	Voorbeeld (Exemplo)
<b>even ... als</b>	Hij heeft <b>even</b> veel werk <b>als</b> het bestuur. ( <i>Ele tem tanto trabalho quanto a diretoria.</i> )
<b>net zo ... als</b>	De werknemer is <b>net zo</b> sociaal <b>als</b> de leidinggevende is. ( <i>O funcionário é tão sociável quanto o líder.</i> )
<b>Hoe</b> + comparatief + bijzin, <b>hoe</b> + comparatief + bijzin ( <i>Quanto + comparativo + oração subordinada, tanto + comparativo + oração subordinada</i> )	<b>Hoe</b> meer je positief aanmoedigt, <b>hoe</b> beter het team werkt. ( <i>Quanto mais você encoraja positivamente, melhor a equipe trabalha.</i> )

- In overleg met het bestuur heeft de leidinggevende \_\_\_\_\_ tijd voor coaching als voor administratie. (*Em consulta com o conselho, o gestor tem tanto tempo para coaching quanto para administração.*)  
 a. evenveel      b. even veel      c. zo veel      d. net zo
- Mijn collega is \_\_\_\_\_ kritisch als onze leidinggevende, maar hij blijft wel geduldig. (*O meu colega é tão crítico quanto o nosso gestor, mas ele continua paciente.*)  
 a. net zo      b. evenveel      c. even zo als      d. even

1. evenveel 2. net zo

### Rewrite the phrases (QR: IA+)



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

\_\_\_\_\_

(*Tenho tantos prazos quanto o meu colega.*)

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

\_\_\_\_\_

(*Este novo laptop é tão rápido quanto o meu laptop antigo.*)

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

\_\_\_\_\_

(*Quanto mais tempo você dorme, mais em forma você se sente.*)

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.

### Corrija o erro

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

\_\_\_\_\_

Quanto mais claro você for, mais rápido a equipe decide.

- Net zo veel feedback als jij geeft hij niet.

---

Ele dá tanto feedback quanto você.

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

### 3.Exercícios

#### 1. Associe cada palavra à sua definição.

- |                      |   |
|----------------------|---|
| 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. Liderança de equipe: acordos sobre comportamento e colaboração (QR: Áudio)



**Preencha as lacunas:** 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 de 1º de junho, entra em vigor na nossa equipe um novo acordo sobre liderança. O gestor quer que as decisões sejam tomadas com mais frequência em consulta com a equipe. Isso combina com a forma como trabalhamos: contamos com a expertise uns dos outros e nos apoiamos em acordos claros. Quem for crítico pode demonstrar isso, mas com respeito. Quanto melhor o feedback, mais rapidamente enfrentamos os problemas.*

*Para isso, usamos os papéis de equipe de Belbin como ferramenta. Nem todo mundo precisa ser igualmente sociável, mas todos devem defender os objetivos comuns. A liderança monitora a carga de trabalho e pode redistribuir tarefas. Não é permitido forçar colegas a fazer horas extras. Se você tiver um conflito ou estiver em dúvida sobre uma decisão, procure o seu gestor.*

*(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. Ouça o fragmento de áudio e escolha a resposta correta. (QR: Áudio)

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.

Verdadeiro 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. Escolha a solução correta

1. In ons project \_\_\_\_\_ de leidinggevende net zo sterk op duidelijke afspraken als op vertrouwen. *(No nosso projeto, o líder confia tanto em acordos claros quanto em confiança.)*  
a. steunen op      b. steunde      c. steunt      d. steunen
2. Hoe kritischer het team is, hoe meer de manager op cijfers en feedback \_\_\_\_\_. *(Quanto mais crítico o time é, mais o gestor conta com números e feedback.)*  
a. rekont      b. rekende      c. rekenen      d. rekont op
3. Als bestuur \_\_\_\_\_ we evenveel op de planning als op het advies van de experts. *(Como diretoria, confiamos tanto no planejamento quanto no conselho dos especialistas.)*  
a. steunde      b. steunen      c. gesteund      d. steunt

1. steunt 2. rekont 3. steunen

### 5. Roleplay - diálogos (QR: Áudio)

#### 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, quero falar um pouco sobre o Sven: pela terceira vez ele está entregando atrasado e, por isso, o nosso prazo está sob pressão.)*

**Mark (leidinggevende):** *Oké, wat heb je tot nu toe geprobeerd en wat wil je precies aanpakken?*  
*(Ok, o que você tentou até agora e o que exatamente você quer resolver?)*

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

*(Eu o incentivei a começar mais cedo e ofereci ajuda para pensar junto, mas ele não se ajusta ao cronograma.)*

**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.*

*(Então você precisa supervisionar os acordos: converse com ele para combinar passos claros e diga também quais mudanças você não vai mais permitir, por exemplo, alterações 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.*

*(Eu sei que não posso obrigá-lo a estar motivado, mas decido que, a partir de agora, ele enviará uma breve atualização todos os dias e que eu defenderei a equipe se der errado de novo.)*

1. Welke maatregel wil Sanne nemen en waarom?

---

## 6. Falar: traduzir e 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. Escrita: E-mail (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



**Escreva uma resposta apropriada:** *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** (*apoiar*)

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

**Rekenen op** (*confiar em*)

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