Een cadeautje van Marinde

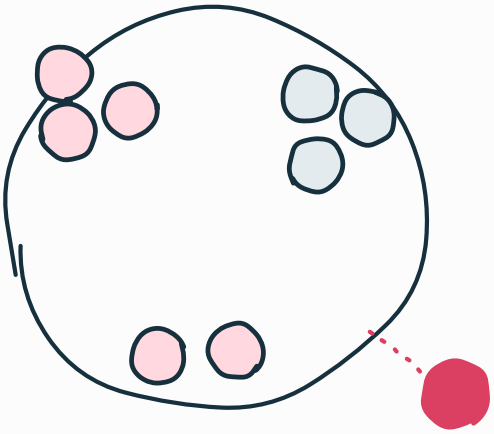
CADEAUWEEK 2026 · PAKJE 2

Zoek de verschillen.

Een team in fase 1 en een team in fase 3 kunnen er van buiten hetzelfde uitzien: rustig, harmonieus, weinig conflict. Juist daardoor zit je er zo makkelijk naast. Je **overschat** een fase 1-team, of je **onderschat** een fase 3-team.

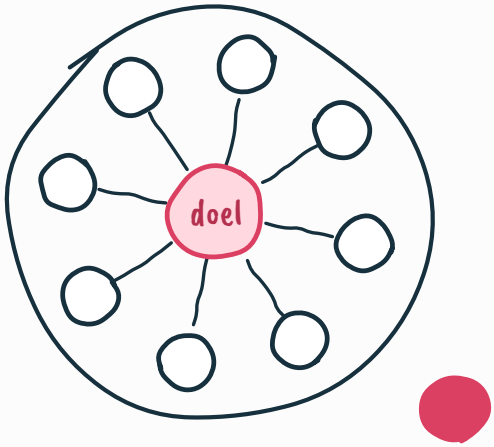
Fase 1 · oriëntatie

Het team zoekt nog houvast en kaders.



Fase 3 · normen

Een samenwerkteam met een helder doel.



	fase 1	fase 3
"We zijn een leuk team."	Bezwerend bedoeld. Iedereen wil graag dat het leuk is, maar het is oppervlakkiger.	Echt doorleefd. Verder conflict voorkomen ze liever, want dat is er vaak al wel geweest.
Waar de verbinding op zit	Groepjes van mensen die op elkaar lijken: in aanpak, in leeftijd, in vlucht- of vechtstijl. De gezelligheid is persoonlijk: ze verbinden op wat ze privé ook leuk vinden.	Een samenwerkteam. Het doel is helder, wat besproken wordt, wordt minder persoonlijk gemaakt, en er is een heel duidelijk "zo doen we het".
Besluiten	Ze vragen niet per se of jij besluit. Maar neem jij de leiderschapsplek niet, dan duikt er informeel leiderschap op.	Ze voelen zich beledigd als jij de besluiten uit handen neemt.
Als jij iets inbrengt	Ze zoeken nog houvast bij jou. Of ze bouwen met elkaar een soort anarchie, waarin de sterkste bepaalt. Hoe ze zich gedragen, hangt vet af van wie er werkt.	Ze kunnen verdedigend reageren. Ze zijn gevoelig voor nuances, en voor het niet krijgen van erkenning voor wat ze met elkaar gebouwd hebben.

En dan?

Wat heeft jouw team van jou nodig?

Fase 1.

- Heldere kaders, rust en voorspelbaarheid
- Superheldere verwachtingen
- Vaak aanwezig zijn
- Het doel en al het functionele vaak herhalen en met elkaar bespreken
- Het team taal geven om doelgericht met elkaar te werken, in plaats van alles persoonlijk te maken
- Neem jij de leiderschapsplek in
- Verwacht niet dat ze met elkaar de besluiten nemen

Fase 3.

- Erkenning voor wat ze met elkaar gebouwd hebben
- Op de goede momenten aanwezig zijn
- Goed aansluiten, durven doorvragen en prikkelen
- Feedback op hier-en-nu-gedrag, positiever gelabeld, zodat het binnenkomt
- Neem de besluiten niet uit handen
- Ga niet steeds het doel en het functionele herhalen: dan beledig je ze

Overschat je een fase 1-team?

Dan vraag je om eigenaarschap en samen besluiten, terwijl ze nog houvast zoeken. Er gebeurt niets, of er duikt informeel leiderschap op.

Onderschat je een fase 3-team?

Dan neem je besluiten uit handen en geef je feedback zonder erkenning. Het team wordt verdedigend, en jij komt moeilijk binnen.

Let op!

Is de helft van het team nieuw? Dan is het geen fase 3. Het team ontkent dan vaak dat nieuwe mensen goed toegelaten moeten worden, en dat ze daarvoor weer even wat met elkaar moeten uitzoeken. Ze verwachten dat de nieuwe collega's moeiteloos hun script komen uitvoeren.

Tip: label het positief. *"Jullie spelen op hoog niveau met elkaar. Maar er zijn nieuwe spelers. Door te vragen dat ze op jullie manier meespelen, laten jullie ze op de bank zitten. Je hebt het met deze spelers te doen. Dus wat kunnen jullie doen om met z'n allen te gaan spelen, en met z'n allen weer naar een hoog speelniveau te bewegen?"*

Een team in fase 1 heeft geen inspiratie nodig. Het heeft rust nodig, duidelijke kaders en voorspelbaarheid. Dat is geen falen. Dat is leiderschap.

Uit de whitepaper Doe ik het goed als leidinggevende?