



WE THINK NEXT

KIJK ANDERS PAPERS • N° 01

Waarom goede teams toch vastlopen

Over de onderstroom in samenwerking — het deel dat je niet ziet, maar elke dag voelt.

If you change the way you look at things, the things you look at change.

WE THINK NEXT • 2026 • WETHINKNEXT.COM

IN HET KORT

Teams lopen zelden vast op wat er op papier staat. Doelen, rollen en overleggen kunnen kloppen terwijl de samenwerking tóch hapert. Dit paper laat zien waar je dan moet kijken: onder de waterlijn, waar aannames, oud zeer en ongeschreven regels het echte verkeer regelen.

Voor wie: leidinggevendenden, teamleads, projectleiders en iedereen die verantwoordelijk is voor samenwerking die beter kan — en vermoedt dat nóg een reorganisatie niet het antwoord is.

01 Alles klopt — en toch stukt het

Je herkent het waarschijnlijk. De doelen zijn helder, de rollen beschreven, het overleg staat strak gepland. En toch schuiven besluiten op. Dezelfde discussie komt voor de derde keer terug. Na afloop van het overleg begint het échte gesprek — bij het koffieapparaat, in kleine groepjes, in apps.

De signalen zijn zelden spectaculair. Een stilte die net te lang duurt als een bepaald onderwerp valt. Een collega die "ja" zegt en "nee" doet. Een plan waar iedereen mee instemde en waar niemand aan begint. Energie die weglekt zonder aanwijsbaar lek.

De standaardreflex is begrijpelijk: we plannen een extra sessie, scherpen de afspraken aan, voeren een nieuw format in. Soms helpt dat even. Meestal is het na drie weken terug bij af — en is er wél een format bijgekomen.

Onze stelling: het probleem zit zelden waar de structuur zit. Wie alleen sleutelt aan wat zichtbaar is, repareert de verkeerde laag.

02 Boven en onder de waterlijn

Elke samenwerking heeft twee lagen. De **bovenstroom** is alles wat is afgesproken en opgeschreven: doelen, rollen, processen, planningen, KPI's. Zichtbaar, bespreekbaar, bestuurbaar.

Daaronder ligt de **onderstroom**: wat mensen denken maar niet zeggen. Aannames over elkaars bedoelingen. Oud zeer uit een vorig project. Loyaliteit aan een collega die het moeilijk heeft. De angst om dom te lijken in een groep die snel oordeelt. Wie werkelijk gezag heeft, los van het organogram.

Dat klinkt misschien zweverig. Het is het tegenovergestelde: de onderstroom is gewoon de optelsom van volstrekt menselijke logica die nergens wordt uitgesproken. Iedereen handelt redelijk – vanuit wat hij of zij ziet. Het probleem is dat niemand hetzelfde ziet.

De onderstroom is niet het probleem. Het probleem ontstaat als boven- en onderstroom verschillende kanten op trekken – en niemand het benoemt.

Een onderstroom is er altijd, in elk team, en is op zichzelf niet negatief. Vertrouwen, humor en vanzelfsprekende hulp zijn óók onderstroom. Het gaat pas knellen wanneer wat er ónder water gebeurt, structureel iets anders wil dan wat er bóven water is afgesproken. Dan wint – altijd – de onderstroom. Niet met een knal, maar met vertraging, halfslachtigheid en stille sabotage die niemand zo zou noemen.

03 Waarom méér structuur het zelden oplost

Als samenwerking stokt, grijpen organisaties vrijwel altijd naar de bovenstroom. Een herstructurering. Een nieuw overlegmodel. Een dashboard erbij. Dat is logisch: de bovenstroom is zichtbaar en bestuurbaar, en er iets aan doen vóélft als daadkracht.

Maar als de oorzaak onder water zit, voegt elke nieuwe laag structuur vooral gewicht toe. Mensen worden niet beter in samenwerken – ze worden beter in het spelen van het systeem. De vergadering wordt vlotter, het echte gesprek verplaatst zich verder ondergronds. En bij elk volgend verbetertraject daalt de bereidheid om nog iets te geloven. Wat verandermoeheid heet, is meestal geen moeheid van verandering – het is moeheid van veranderingen die de echte laag nooit raakten.

Herken je dit patroon in je eigen organisatie, dan is de conclusie niet dat structuur zinloos is. Een goede bovenstroom is onmisbaar. De conclusie is dat structuur de uitkomst van een goed gesprek moet zijn – niet de vervanging ervan.

04 Anders kijken: drie verschuivingen

Bij de onderstroom kun je niet met een beslisdocument naar binnen. Wél met een andere manier van kijken. Drie verschuivingen maken het verschil.

Van schuldige naar patroon. De vraag "wie doet het fout?" maakt mensen voorzichtig en het gesprek onmogelijk. De vraag "wat herhaalt zich hier?" maakt het veilig om te kijken. Een patroon heeft geen dader nodig – en juist daardoor durft iedereen mee te zoeken.

Van mening naar moment. Gesprekken over samenwerking blijven vaak abstract: "de communicatie moet beter", "we moeten elkaar meer aanspreken". Daar kan niemand iets mee.

Concrete werkmomenten wél: dat ene overleg van dinsdag, die mail die verkeerd viel, dat besluit dat bleef hangen. In het kleine moment zit het hele patroon.

Van praten óver naar kijken mét. Zodra een team object van onderzoek wordt ("er komt iemand naar ons kijken"), gaan de luiken dicht. Zodra een team mede-onderzoeker wordt ("we gaan samen kijken wat hier gebeurt"), gaan ze open. Het verschil zit niet in de methode maar in de rolverdeling.

05 Wat je morgen kunt doen

Onder water kijken vraagt geen groot traject om mee te beginnen. Drie kleine stappen:

- 1. Verzamel drie momenten.** Kies drie recente, concrete momenten waarop het stakte. Geen analyses, geen oordelen — gewoon: wat gebeurde er, wie was erbij, wat werd er gezegd en wat niet.
- 2. Zoek het patroon, niet de schuldige.** Leg de momenten naast elkaar. Wat keert terug? Wie is er stil, steeds? Welk onderwerp buigt het gesprek telkens af? Het patroon wijst vrijwel nooit naar een persoon — het wijst naar een mechanisme.
- 3. Bespreek één moment met het team.** Niet met de vraag "wat vind jij?" (dan krijg je meningen en stellingen), maar met de vraag "wat zag jij?" Dan krijg je perspectieven — en de ontdekking dat die flink verschillen is meestal het begin van het echte gesprek.

EERST WETEN WAAR JE STAAT?

Doe de gratis samenwerkingsscan: twee minuten, individueel in te vullen, direct een eerste beeld van waar het bij jullie knelt — boven én onder de waterlijn. Je vindt hem op wethinknext.com.

Over We Think Next

Wij helpen teams en organisaties anders kijken naar hoe ze samenwerken. Niet met dikke rapporten, maar samen, langs vier bewegingen: **Zien** (scherp krijgen wat er écht speelt) · **Begrijpen** (de onderstroom ontrafelen) · **Veranderen** (bouwen aan wat werkt) · **Borgen** (zorgen dat het beklijft).

Verder praten over jullie situatie? hallo@wethinknext.com · wethinknext.com

© 2026 We Think Next. Dit paper mag vrij gedeeld worden binnen je organisatie, met bronvermelding. De inhoud is met zorg samengesteld maar algemeen van aard; wat werkt, hangt af van jullie context.