ISBN 978-94-93337-47-3

2026 © Edelweiss Uitgevers
Auteurs: Lisa Boerop en Marco Veendorp
Eindredactie: Francien Homan
Ontwerp: Value9
Opmaak: Marijke van Endhoven grafische vormgeving
Drukwerk: Tipoprint

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt worden in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

INHOUD

Voorwoord 4

Het vertrekpunt 5

De juiste partner 14

Het begin is makkelijk 25

Onder de oppervlakte 40

De breuk 52

Een nieuwe richting 66

Alles valt op zijn plek 82

Wat we meenemen 92

Een schot in de roos 106

Dankwoord 111

VOORWOORD

In projecten zijn we gewend om risico's scherp in beeld te brengen: een ondergrond die anders blijkt dan verwacht, besluitvorming die langer duurt, een planning die onder druk komt te staan. De lijst met mogelijke tegenvallers is eindeloos. Toch is er één risico dat vaak groter is dan al die inhoudelijke onzekerheden bij elkaar: een samenwerking die vastloopt.

Een slechte samenwerking heeft direct effect. Als een team niet goed functioneert, ontstaan er misverstanden, blijven discussies terugkomen en worden verantwoordelijkheden onduidelijk. Daardoor hebben mensen minder plezier in het werk, haken ze soms zelfs af en kost het meer tijd en energie om tot goede resultaten te komen.

Het goede nieuws is: samenwerking is minder ongrijpbaar dan je misschien denkt. Teams ontwikkelen zich volgens herkenbare patronen. Ze doorlopen vergelijkbare fases, lopen tegen terugkerende valkuilen aan en hebben steeds opnieuw behoefte aan richting, vertrouwen en duidelijkheid. Wie die patronen herkent, kan een team verder helpen.

In dit boek geven we je handvatten om meer grip te krijgen op het samenwerken. We volgen twee teams van twee verschillende organisaties die samen aan een noodzakelijke en toonaangevende brug werken. Onder druk van een deadline en een ambitieuze bestuurder komen zij onderweg de bekende struikelblokken van teamontwikkeling tegen. Want hoe goed collega's ook bij elkaar lijken te passen, ieder nieuw team moet zijn weg vinden en conflicten horen daarbij.

De inzichten in dit boek zijn gebaseerd op het promotieonderzoek *Het belang van groepsleiderschap* van coauteur Marco Veendorp. Daarin is het model achter teamontwikkeling wetenschappelijk én vanuit de praktijk uitgebreid onderzocht en onderbouwd. In dit boek vertalen we die kennis naar praktische taal en herkenbare situaties.

Zo laten we zien hoe teams zich stap voor stap ontwikkelen, wat zij onderweg nodig hebben en hoe verschillen in rollen, belangen en verwachtingen kunnen bijdragen aan een sterker team. Daarbij gaat
samenwerken in dit boek niet alleen over hoe mensen met elkaar omgaan, maar juist ook over hoe zij sturen op doelen, afspraken en resultaat. Ieder hoofdstuk sluit af met concrete oefeningen, zodat je niet alleen leest over samenwerking, maar er ook direct mee aan de slag kunt.

Veel leesplezier!

1.

HET VERTREKPUNT

“Peter, ik ben het met je eens dat we dezelfde opmaak moeten gebruiken in mails naar opdrachtgevers, maar...” Halverwege haar zin verliest Aisha haar aandacht. In haar ooghoek ziet ze een mail binnenkomen.

DE UITVRAAG IS BINNEN!!!

Het is een mail van Casper, een van de architecten uit Aisha’s team. Het gaat om een uitvraag waar ze al maanden op wachten. Een ontwerp voor een nieuwe brug over de Rijn. De brug moet twee belangrijke knooppunten, waar het verkeer iedere ochtend vaststaat, ontlasten. Het ontwerp zal technisch behoorlijk ingewikkeld worden en de opdrachtgever wil er echt iets bijzonders van maken. Het moet een iconische brug worden. De charismatische gedeputeerde die de opdracht ervoor geeft, wil hoge ogen gooien.

Aisha aarzelt een fractie van een seconde terwijl haar muis boven de ophangknop zweeft. Ze trommelt ongeduldig met haar vingers op tafel.
“Het spijt me, Peter,” zegt ze uiteindelijk. “Ik krijg net iets binnen en het kan echt niet wachten.” Zonder het antwoord af te wachten, klapt Aisha de laptop dicht en loopt ze snel naar het bureau van Casper.

“En, is het wat we ervan hadden verwacht?” vraagt ze en ze veegt haastig een lok uit haar gezicht.

Casper, een dertiger die nog maar een paar maanden in het team van Aisha zit, kijkt geconcentreerd naar zijn scherm. Aisha’s ogen dwalen af naar zijn rommelige bureau met lege kopjes koffie en een vergeten blikje Red Bull. Ze fronst. Casper is getalenteerd, maar werkt onvoorspelbaar. Hij is prikkelend en daagt anderen graag uit met nieuwe, onconventionele ideeën – of die nou over architectuur gaan of over onderwerpen die niets met werk te maken hebben. Vorige week nog ontstond er in hun stand-up een discussie van een kwartier over de koers van het kabinet – “Ze helpen niemand vooruit!” had hij gepassioneerd geroepen. Aisha probeerde Casper toen meerdere keren af te kappen, maar hij houdt zijn mening niet makkelijk voor zich.

Dan draait Casper zich plotseling om en kijkt hij Aisha enthousiast aan. “Het is precies wat we ervan hadden verwacht,” zegt hij opgewonden. “Ze willen iets bijzonders! Ja, het moet natuurlijk ook volgens plan lopen, maar het criterium om te komen tot een origineel ontwerp weegt net zo zwaar als de criteria voor financiële beheersing en duurzaamheid.”

“Goed, dan moeten we nu de rest bij elkaar zien te krijgen.” Aisha vist haar telefoon uit haar zak. Ze opent een Teams-kanaal met alle teamleden. Casper zit erbij voor het ontwerp en Jan, een constructeur die al dertig jaar bij het bureau werkt, bewaakt de maakbaarheid van het plan. Hun nieuwste, net-afgestudeerde teamlid Zara brengt kennis in over duurzaamheid. Als ze winnen, pakken ze het project samen op.

Een uur later zitten Aisha, Casper en Jan samen in een krappe vergaderruimte. Casper friemelt aan zijn trui, Jan legt zijn pen nog even netjes naast zijn notitieblok.

Aisha kijkt van de een naar de ander. Het samenstellen van teams is een terugkerend onderdeel van Aisha’s werk. Al voordat ze teamleider werd, hield ze zich bezig met de manier waarop mensen samenwerken en op elkaar reageren. Het droeg eraan bij dat ze haar huidige functie kreeg.
Dan leunt Jan achterover en kijkt op zijn horloge. Hij fronst en kijkt dan naar Aisha. “Gaan we alvast beginnen?” vraagt hij. “Of wil je nog op Zara wachten?”

“Laten we even wachten,” zegt Aisha. “Zara werkte vanmorgen vanuit huis, ze moest naar de dierenarts met haar kat. Ze kan hier ieder moment zijn.”

Jan kucht en mompelt iets wat Aisha niet verstaat. Hij kijkt naar de lege stoel naast hem. “Prima.” Hij slaat zijn armen over elkaar.

Dan zwaait de deur open. “Hoi, hoi, sorry dat ik zo laat ben!” roept Zara. “Croissant was vanmorgen zo hard aan het miauwen, het leek wel of hij pijn had. Ik ben even met hem naar de dierenarts gegaan. Gelukkig was alles in orde,” zegt ze luchtig. Ze zet haar tas op tafel en begint haastig te zoeken. “Waar had ik mijn oplader nou gelaten?” mompelt ze, zonder van de anderen op te kijken.

“Laat maar zitten, die heb je vandaag niet nodig,” zegt Jan en hij schuifelt met een stapel papier in zijn handen achter Zara’s stoel langs. Met een paar magneetjes plakt hij vier uitgeprinte LinkedIn-profielen aan het whiteboard. Hij zucht diep, kijkt met een frons het raam uit en begint dan te praten.

“In de uitvraag zitten inhoudelijk geen verrassingen. Aisha had het idee om het team van de opdrachtgever te analyseren, dus ik heb hun cv’s uitgeprint,” zegt hij en hij knikt even naar Aisha. “Dit zijn de vier namen in het beoordelingsteam, dat uiteindelijk ook het projectteam wordt. Laten we beginnen met Maya, de projectmanager…”

“Ik ken haar!” roept Casper direct door hem heen. “Maya was mijn leidinggevende toen ik stageliep. Ieder project moest snel bij haar. Ze had helemaal geen oog voor de complexiteit van het creatieve proces, ze wilde gewoon dóór.”

“Klinkt als de typische projectleider,” zegt Jan. Hij kijkt even naar Aisha.
Casper slaat zijn ogen neer naar de tafel voordat hij antwoord geeft. “Ze is heel aardig hoor,” zegt hij, bijna alsof hij zijn eerdere woorden wil verdedigen. “Ze nodigt het team vaak uit bij haar thuis en kookt dan allemaal Indiase gerechten. En in de politieke spelletjes rondom projecten is ze heel goed. Maar in een project is ze vooral bezig met sturen, ze geeft niet voldoende tijd om echt met iets goeds te komen.”

Het blijft even stil. Jan kijkt rond en pakt dan het volgende blaadje.
“De contractmanager is Tarik. Kent iemand hem?”

Iedereen blijft stil.

Zara staat op en tuurt met samengeknepen ogen naar de kleine profielfoto op het whiteboard. “Hij ziet er netjes uit,” merkt ze op over zijn recht gekamde haar en zijn stropdas, die een beetje uit de toon valt omdat hij nog geen 35 lijkt. Haar ogen dwalen af naar zijn werkervaring en ze fronst even. “En hij werkt al twaalf jaar bij de provincie!” roept ze uit. In haar stem klinkt zowel verwondering als verbazing door. “Mensen noemen hem een logische denker en gestructureerd,” leest Zara voor. Ze glimlacht even naar de rest. “Nou, die gaat echt niet zomaar een risico nemen, dat weet ik nu al.”

“In ons plan mogen dus echt geen gaten te schieten zijn,” zegt Aisha. “Die ziet Tarik meteen. Goed, door naar de volgende.” Aisha staat ook op en komt bij het whiteboard staan, hoewel de ruimte daar te krap voor is. “Dit profiel is van de communicatieadviseur, Anouk. Ze schrijft hier dat ze graag mensen in verbinding brengt, dat ze een echt ‘mensenmens’ is.”

Jan kijkt op van zijn papieren en trekt een wenkbrauw op. Hij opent zijn mond even, alsof hij op het punt staat iets te zeggen, en kucht.

Aisha vangt zijn blik en voordat Jan een sarcastische opmerking kan maken, doet ze een stapje opzij om het LinkedIn-profiel van Hugo te bekijken. “Dit is de technisch manager,” zegt ze. “Hij werkte tot een jaar of tien geleden bij ons en ik heb een aantal collega’s gevraagd of ze hem kennen. Ze vermoeden dat hij vooral aan dit project wil werken omdat het zo’n bijzondere brug wordt. Hij is echt van de resultaten halen, zeiden ze, en daar wil hij best wat risico voor nemen.”

“Oké, dus wat gaat Hugo ervan overtuigen om ons te kiezen? Wat vindt hij écht belangrijk?” vraagt Zara.

Even is iedereen stil. “We maken niet alleen hem tevreden,” zegt Casper dan, “maar het hele team. Voor Hugo maken we niet alleen een eenvoudig schetsontwerp, maar