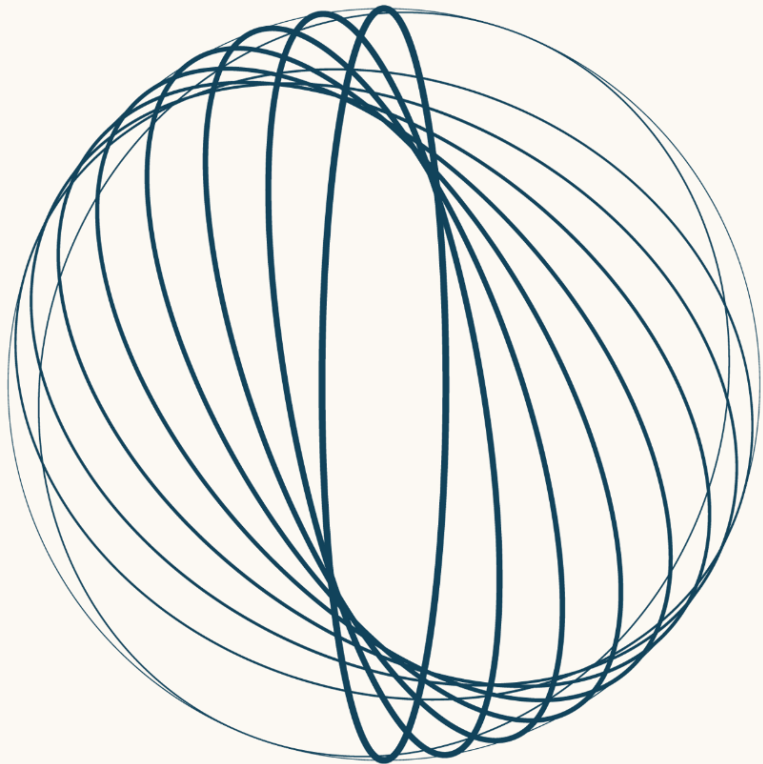


Open Organiseren

De beweging van vastzetten naar openhouden

" Een uitnodiging tot rust, vertrouwen en natuurlijke beweging in organisaties."

ROBERT DE MURALT



Versie 2.0 | juli 2025

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	3
1. Waarom organisaties vastlopen	5
2. De beweging van Open Organiseren	9
3. Wat het vraagt van leiders en teams	13
4. Wat het oplevert.....	16
5. Hoe ik Open Organiseren in praktijk breng.....	18
Over de auteur	21

Voorwoord

*“Terug naar 2015 – Wat ik zag en waarom
ik bleef geloven”*

In 2015 schreef ik een blog met de vraag: *Is Reinventing Organizations nu de oplossing?*

Ik verwees daarin naar het bekende boek van Frederic Laloux. Zijn pleidooi voor zelforganisatie, wholeness en evolutionaire doelen raakte iets essentieels.

Maar wat me vooral trof, was hoe snel ook deze benadering een nieuw systeem werd. Een blauwdruk. Iets dat je kon “invoeren”.

Daar wrong het voor mij.

Je kunt wel een nieuwe vorm neerzetten — maar als het bewustzijn niet meebeweegt, blijft het oude systeem in stand. In andere kleren.

Wat ik toen voelde, en sindsdien ben blijven onderzoeken:

Verandering werkt alleen als ze klopt. Van binnenuit.

Wat ik toen nog niet de volle omvang van beseftte, is dat die beweging ook in mijzelf gaande was.

Over dat proces — van vastlopen naar samenhang — lees je meer in hoofdstuk 1.

In het werk van David Bohm vond ik een sleutel. Zijn inzichten over fragmentatie en dialoog gaven woorden aan wat ik intuïtief al jaren zag.

In 2024 verscheen het boek *Organisatiekunst*, waarin veel van dit gedachtegoed samenkomt – over organisaties, maar ook over leiderschap en de menselijke maat.

En nu, in dit e-boek, wil ik je meenemen in de volgende stap: de beweging van *Open Organiseren*.

Geen model. Geen methode. Maar een houding.

Een manier van kijken en werken die niet begint bij structuur – maar bij de mens. Bij het bewustzijn waarmee we aanwezig zijn, samen werken en leiding geven.

En precies daar begint Open Organiseren.

1. Waarom organisaties vastlopen

*"In oude systemen moeten mensen vaak
vechten tegen structuren die hen
vasthouden, in plaats van ondersteunen."*

Veel organisaties zitten vast. Niet omdat ze slecht functioneren, maar omdat het systeem zichzelf heeft dichtgezet.

Werken wordt overleven. Energie lekt weg in regels, controle en frustratie.

We proberen grip te krijgen door te structureren.

Rust te vinden door te controleren.

Beweging te forceren via nieuwe modellen.

Maar al die pogingen vertrekken vanuit een gesloten benadering.

Vanuit de aanname dat we moeten fixen wat niet werkt.

Terwijl het echte vraagstuk zelden zit in wat zichtbaar is —
het zit onder de oppervlakte.

Praktijkvoorbeeld: In een overheidsorganisatie werd steeds meer gestuurd op KPI's en formats. Wat begon als verduidelijking, eindigde in verlamming. Medewerkers voelden zich niet meer gezien en trokken zich terug. Besluiten werden vertraagd. Ondanks steeds nieuwe ingrepen bleef het systeem stroperig — omdat niemand meer echt sprak over wat er onderhuids speelde.

*"Controle lijkt veiligheid te geven. Maar hoe meer controle,
hoe minder vertrouwen – en hoe meer verstarring."*

Maar in die afbrokkeling ligt niet het einde.
Het is het begin van iets nieuws.

Oude systemen hoeven niet geforceerd in stand
gehouden te worden.

Ze mogen afsterven, zodat ruimte ontstaat voor
natuurlijke beweging en vernieuwing.

*Wat afbrokkelt, hoeft niet hersteld te worden. Soms vraagt het
alleen om te zien wat ten einde is gekomen."*

Veel organisaties zitten vast – niet door onkunde, maar
omdat het systeem is dichtgeslibd. Vaak met de beste
bedoelingen.

En steeds opnieuw zie ik in mijn werk:

- Het probleem is zelden de structuur, maar het gebrek aan afstemming.
- Niet de mensen, maar het spanningsveld ertussen.
- Niet de verandering zelf, maar de manier waarop die wordt doorgevoerd.

Onderzoek voorbeeld: In het onderzoek naar effectiviteit binnen de publieke sector – dat ik samen met Marie-Louise Dechesne uitvoerde – zagen we bijvoorbeeld dat prestatiedruk en regeldruk toenemen, terwijl medewerkers tegelijkertijd minder autonomie en betrokkenheid ervaren. Meer controle leidde daar niet tot meer rust, maar juist tot meer spanning en frustratie. Processen werden complexer, verantwoordelijkheden

onduidelijker, en het werkplezier nam af — ondanks (of juist door) de toename van formele structuren.

De kernvraag is dus niet: wat moet er anders? De kernvraag is: **wat speelt er eigenlijk écht?**

Die vraag stellen vraagt moed.

Het betekent stilstaan bij wat je liever overslaat.

Niet vanuit zwakte, maar vanuit bewustzijn.

En dat bewustzijn groeit alleen als we durven kijken naar het geheel.

Niet naar één aspect van het systeem, maar naar de onderlinge samenhang tussen mens, cultuur, structuur en omgeving — **precies wat we met de BASc® in beeld brengen.**

Sinds 2010 werk ik aan deze manier van kijken. Samen met Allard de Ranitz beschreef ik al waarom systemen vaak vastlopen: niet door onkunde, maar omdat structuren de veranderende omgeving niet bijhouden.

Van persoonlijke ervaring naar systemisch inzicht

In 2012 liep ik zelf vast.

Niet alleen professioneel — maar ook persoonlijk.

Wat volgde, was een intensief ontwikkeltraject waarin ik me verdiepte in leiderschap, groepsdynamiek en bewustzijn.

Ik ontdekte hoe gemakkelijk je — met de beste bedoelingen — systemen kunt creëren die het leven eerder afremmen dan ondersteunen.

Dat werd voor mij geen theoretisch inzicht, maar een diepgevoeld besef.

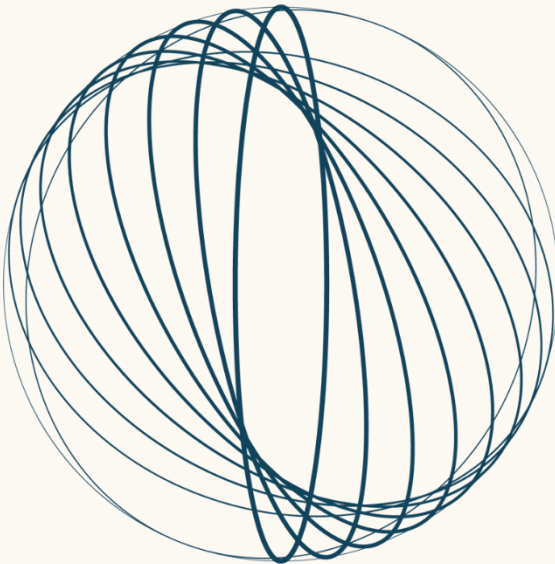
Sindsdien heb ik mijn werk steeds meer gewijd aan het zichtbaar maken van onderstromen. Niet als methode, maar als houding: om écht te zien wat er speelt, en mensen en organisaties te helpen weer in contact te komen met hun natuurlijke beweging.

Open Organiseren is daar het levende resultaat van.

Een uitnodiging om niet langer te fixen wat vastzit — maar te onderzoeken wat zich werkelijk wil laten zien.

2. De beweging van Open Organiseren

"Alles is verbonden. Beweging ontstaat van binnenuit – niet van buitenaf."



Open Organiseren is geen blauwdruk, geen systeem en geen programma.

Het is een beweging die begint op het moment dat we stoppen met sturen en controleren – en beginnen met zien en verstaan.

In essentie gaat Open Organiseren over het creëren van ruimte:

- Ruimte om waar te nemen wat er werkelijk speelt.
- Ruimte om spanningen niet weg te organiseren, maar te onderzoeken.
- Ruimte om belangen, belevingen en behoeften zichtbaar te maken.
- Ruimte om als organisatie vanuit binnenuit te bewegen — niet omdat het moet, maar omdat het klopt.

Het is geen kant-en-klare oplossing, maar een uitnodiging: om de natuurlijke dynamiek van mensen en organisaties te respecteren.

Om los te laten wat vastzet, en te versterken wat leeft.

Dat vraagt van leiders en teams een fundamentele omslag:

- Van controleren naar afstemmen.
- Van beheersen naar vertrouwen.
- Van fragmenteren naar verbinden.
- Van fixeren naar laten stromen.

Dat klinkt eenvoudig. Maar in een wereld die gericht is op snelheid, maakbaarheid en beheersbaarheid, vraagt het moed:

- Moed om te vertragen.
- Moed om niet alles zeker te willen weten.
- Moed om ruimte te geven aan het niet-weten.

“Open Organiseren is geen model dat je implementeert. Het is een houding die je belichaamt.”

Het is dus niet alleen een manier van werken, maar ook een manier van zijn. Een houding. Een keuze.

En uiteindelijk: een beweging die begint bij bewustwording — en uitmondt in duurzame verandering die van binnenuit groeit.

Praktijkvoorbeeld:

Een middelgrote gemeente stopte met telkens nieuwe structuren invoeren.

In plaats daarvan vroegen ze: "Wat belemmert ons om samen te werken?"

Binnen een jaar ontstond een veerkrachtiger netwerk van teams — zonder dat iemand 'bovenop' zat.

Zeven inzichten uit de praktijk

In mijn werk kom ik telkens dezelfde patronen tegen. Verschillende situaties, verschillende organisaties — maar steeds weer zie ik deze beweging terugkeren. Geen theorie, maar doorleefde praktijk.

Hieronder vind je zeven inzichten die de kern vormen van wat werkt, als het stokt:

1. **RUIMTE:** Beweging ontstaat niet door druk, maar door ruimte.
2. **ZIEN:** Wat je probeert te beheersen, verstijft je — wat je durft te zien, komt in beweging.
3. **HELDERHEID:** Samenwerking stokt niet door onwil, maar door onderlinge onduidelijkheid.

4. **SAMENHANG:** Fragmentatie is het probleem — samenhang de oplossing.
5. **DRAAGVLAK:** Verandering werkt alleen als ze gedragen wordt.
6. **INZICHT:** Leiderschap gaat niet over sturen, maar over zichtbaar maken wat speelt.
7. **NIET-WETEN:** Echte transformatie begint bij het niet-weten durven verdragen.

Deze inzichten zijn geen stappenplan of dogma — maar een kompas.

Voor wie wil bewegen van controle naar vertrouwen.

Ze herinneren ons eraan: echte verandering gaat niet over vorm, maar over bewustzijn.

En dat alles begint bij de bereidheid om te zien wat er werkelijk speelt.

In de praktijk kom ik vaak terug bij drie woorden:

Vertrouwen, rust en focus.

Ze brengen openheid, verbinding en resultaat.

Geen losse waarden — maar ankerpunten.

Voor beweging als het stukt, én als het stroomt.

3. Wat het vraagt van leiders en teams

“Open Organiseren vraagt geen perfecte leiders. Geen heilige teams. Geen nieuwe managementlagen of eindeloze trainingen.”

Wat het vraagt is iets veel fundamenteleers: **een open houding.**

Dat begint bij drie essentiële openingen:

Open Mind

- De bereidheid om je aannames los te laten.
- De moed om niet te weten en werkelijk nieuwsgierig te zijn.
- De ruimte om verschillende perspectieven naast elkaar te laten bestaan.

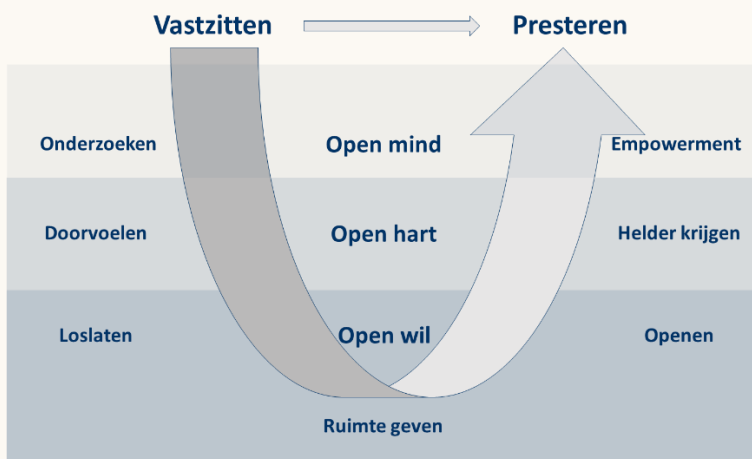
Open Hart

- De kracht om werkelijk te luisteren, ook als het schuurt.
- De sensitiviteit om emoties en spanningen te erkennen zonder te veroordelen.
- De aanwezigheid om anderen echt te ontmoeten, voorbij rol en functie.

Open Wil

- De bereidheid om controle los te laten waar dat nodig is.
- De flexibiliteit om mee te bewegen met wat zich aandient.
- De intentie om te handelen vanuit wat klopt, niet vanuit wat hoort.

Deze innerlijke beweging volgt de natuurlijke weg van loslaten, openstaan en handelen vanuit wat werkelijk klopt – zoals zichtbaar in de U- beweging (Scharmer, Theory U), waarin het proces van loslaten, openstaan en laten ontstaan centraal staat..



Deze drie openingen vormen samen de kern van wat nodig is om als leider en team te kunnen bewegen van controle naar vertrouwen, van vastzetten naar laten stromen.

"De grootste kracht ligt in het niet-weten kunnen verdragen."

Praktijkvoorbeeld: Een directeur die gewend was aan directe sturing, leerde in dialoog zijn aannames los te laten. Zijn team begon meer eigenaarschap te tonen. Niet omdat ze gestuurd werden, maar omdat ze zich gezien voelden.

Open Organiseren vraagt dus niet méér actie, maar diepere aanwezigheid.

- Niet méér beheersing, maar grotere ontvankelijkheid.
- Niet méér procedures, maar meer echte ontmoetingen.

Het is een pad dat begint bij het durven zien wat er werkelijk speelt — en dat eindigt in het samen creëren van een organisatie waarin rust, richting en resultaat op natuurlijke wijze ontstaan.

4. Wat het oplevert

Open Organiseren gaat niet om het optimaliseren van structuren, maar om het versterken van wat eronder ligt: samenhang, eigenaarschap en vertrouwen.

De opbrengsten zijn voelbaar, duurzaam en vaak verrassend eenvoudig:

Meer rust

Omdat mensen stoppen met trekken en duwen — en weer durven samenwerken op afstemming in plaats van controle.

Meer richting

Omdat helder wordt wat werkelijk nodig is, en de energie zich richt op de kern.

Meer resultaat

Omdat de beweging van binnenuit komt: gedragen, gefocust en met ruimte voor initiatief en creativiteit.

Meer menselijkheid

Omdat mensen mogen werken vanuit wie ze zijn — in plaats van vanuit rol of systeem.

Meer veiligheid

Omdat spanningen bespreekbaar worden, zonder oordeel of angst voor escalatie — juist daar waar het schuurt.

Meer veerkracht

Omdat organisaties leren bewegen met de omgeving, in plaats van ertegenin.

Meer eigenaarschap

Omdat leiders en teams het stuur weer in handen nemen — met vertrouwen, inzicht en handelingsruimte.

En vooral: een stevig fundament voor duurzame verandering.

Geen tijdelijke interventies, maar een verschuiving in houding en bewustzijn.

Niet minder structuur, maar meer samenhang.

Niet minder sturing, maar betere afstemming.

"Open Organiseren brengt vertrouwen, rust en focus — op een manier die klopt en blijft."

5. Hoe ik Open Organiseren in praktijk breng

Open Organiseren begint nooit met massa-interventies.

*Niet met een plan, niet met een format.
Maar met aandacht. Met contact. Met de vraag: **Wat leeft er eigenlijk?***

Het ontvouwt zich op plekken waar bewustzijn, invloed en eigenaarschap samenkomen.

Daar waar iets wil bewegen.

Daar ontstaat bedding.

Het vraagt geen implementatie van een model, maar het faciliteren van een proces — stap voor stap, afgestemd op de context.

Altijd beginnend bij leiderschap: daar waar keuzes worden gemaakt en ruimte ontstaat voor iets nieuws.

Drie wegen waarop ik werk

Wanneer die bedding er is, werk ik op drie manieren die deze beweging kunnen versterken:

via de BASc®, via ODE, en via leiderschapsontwikkeling.

Elke keer afgestemd op wat er nodig is.

1. BASc® – Business Awareness Scan

Een krachtig startpunt dat zichtbaar maakt waar energie lekt, belangen botsen en potentieel onbenut blijft. Geen

oordelen, maar feitelijke inzichten op 32 samenhangende thema's – een spiegel voor de onderstroom.

2. ODE – Onderzoek, Dialoog en Empowerment

De aanpak die helpt om wat zichtbaar is geworden ook werkelijk bespreekbaar te maken en in beweging te zetten. Geen standaardinterventie, maar een cyclisch en contextgebonden traject waarin leiderschap wordt versterkt en draagvlak ontstaat.

3. Leergang – De Kunst van Leiderschap

Voor leiders die Open Organiseren willen dragen in hun dagelijks werk. Geen technieken of formats, maar een intensief traject waarin je leert zien, verstaan en laten ontstaan. Persoonlijke ontwikkeling, verbonden met systemisch inzicht.

Mijn uitgangspunten:

- Ik werk altijd vanuit de kern: directie en management, niet met 'de hele organisatie tegelijk'.
- Begeleiding is tijdelijk en gericht op interne versterking.
- Eigenaarschap blijft bij de organisatie zelf.
- Ik werk vanuit openheid, niet vanuit urgentie of druk.
- Kleine, gerichte interventies die diepe impact hebben.

Wat het oplevert in de praktijk

- **Heldere inzichten** in wat er werkelijk speelt.
- **Versterking van leiderschap en eigenaarschap.**
- **Een duurzame beweging** die zichzelf kan voortzetten — zonder externe afhankelijkheid.

Open Organiseren is daarmee geen project, geen hype, maar een andere manier van kijken en werken. Een houding die helpt om terug te keren naar wat klopt — en om van daaruit weer beweging te laten ontstaan.

“Wie de kern versterkt, verandert de hele organisatie — zonder dat alles op de schop hoeft.”

Over de auteur



Mijn naam is **Robert de Muralt**.

Ik werk met mensen in organisaties – wanneer het stukt, wanneer het schuurt, of wanneer er iets nieuws wil ontstaan.

In de afgelopen 25 jaar heb ik van dichtbij gezien wat er gebeurt als systemen verstarren en samenwerking vastloopt. Maar ik heb ook ervaren wat er mogelijk

wordt als mensen weer durven voelen, kijken en afstemmen.

Dat is wat me drijft.

Niet om iets te fixen, maar om bedding te bieden. Zodat helderheid kan ontstaan. En beweging van binnenuit.

Wat ik doe, noem ik Open Organiseren.

Niet als methode, maar als manier van zijn.

Meer informatie: www.demuralt.nl | www.basc.nu

Over DMDC

De Muralt & Dechesne (DMDC) is het samenwerkingsverband tussen Marie-Louise Dechesne en mijzelf.

Wij begeleiden directies en teams die voelen dat het anders kan.

Die willen werken aan iets dat klopt – niet met dikke

rapporten of standaardplannen, maar met beweging van binnenuit.

Met richting, rust en betrokkenheid.

Meer informatie: www.dmdc.nl

Tot slot

Open Organiseren is geen bestemming, maar een weg.
Een weg die vraagt om moed, openheid en vertrouwen –
en die begint bij jezelf.

Ik nodig je uit om die stap te zetten.

*“Echte beweging begint niet bij een
structuur.*

*Ze begint bij een mens die durft te zien wat
er werkelijk speelt.”*

Copyright

© 2025 Robert de Muralt

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.