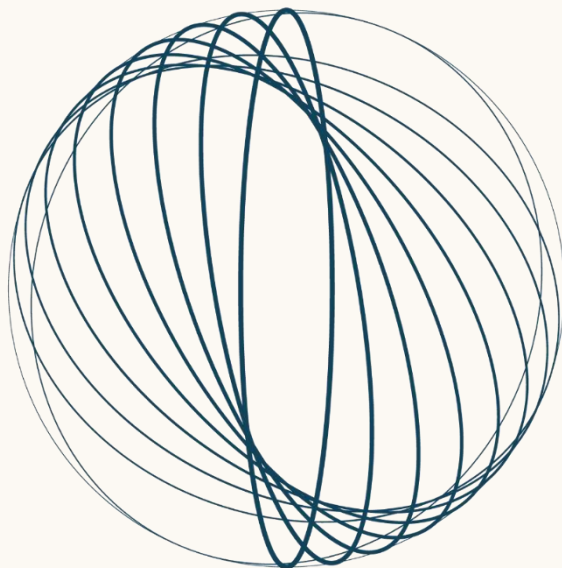


Zonder SAMEN geen SAMENwerking

Over wat er gebeurt als samenwerking stopt —
en hoe het weer kan gaan stromen

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

ROBERT DE MURALT



Versie 1.0 | oktober 2025

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	3
1. Waarom samenwerking vastloopt	4
2. Wat eronder ligt	6
3. Mens + ODE – van onderzoek naar eigenaarschap	11
4. Het fundament van leiderschap – de 4 V's en metaskills van leiderschap	15
5. Alles is verbonden	18
Over de auteur	21

Voorwoord

*“Waar het stukt, kan het ook weer gaan
stromen – als we durven kijken.”*

In de afgelopen jaren ben ik op veel verschillende plekken geweest: bij gemeenten, veiligheidsregio's, bedrijven en teams. En overal zag ik hetzelfde patroon terugkomen.

Mensen willen samenwerken, maar ergens onderweg stukt het. Soms door wantrouwen of conflict. Soms omdat het te comfortabel is geworden. Soms omdat groei spanning oproept.

Het maakt niet uit of je in een publieke organisatie werkt of in een commerciële onderneming — de kern blijft dezelfde: samenwerking vraagt iets wat niet vanzelf gaat.

Door mensen deelgenoot te maken van wat er speelt, ontstaat er rust, openheid en beweging.

Dit e-boek gaat daarover: over wat er gebeurt als samenwerking stukt, en wat er nodig is om het weer te laten stromen.

Geen modellen of ingewikkelde theorieën, maar ervaringen, inzichten en woorden die helpen om terug te keren naar wat klopt.

**Want zonder SAMEN geen SAMENwerking.
En zonder eigenaarschap geen SAMEN.**

1. Waarom samenwerking vastloopt

"Soms houden de structuren die ons zouden moeten dragen, ons juist vast. Pas als we dat durven zien, kan samenwerking weer gaan stromen."

In veel organisaties zie ik hetzelfde gebeuren.

Mensen willen samenwerken, maar raken verstrikt in regels, structuren of patronen. Wat bedoeld is om duidelijkheid te geven, verandert vaak in stroperigheid en frustratie. Werken wordt dan overleven. Energie lekt weg.

Steeds opnieuw wordt geprobeerd de situatie te verbeteren door meer te sturen, te controleren of een nieuw model te introduceren.

Maar hoe meer controle, hoe minder vertrouwen – en hoe groter de verstarring.

Het probleem zit zelden in de structuur zelf, maar in wat eronder ligt: het gebrek aan afstemming, de spanning tussen mensen, de manier waarop verandering wordt doorgevoerd.

Praktijkvoorbeeld: In een organisatie waar steeds meer KPI's en formats werden ingevoerd, voelden medewerkers zich niet meer gezien. Besluiten vertraagden, en ondanks alle ingrepen bleef de samenwerking stroef. Niet omdat mensen onwillig waren, maar omdat niemand meer sprak over wat er werkelijk speelde.

De kernvraag is dus niet: *wat moeten we veranderen?*

De kernvraag is: *wat speelt er eigenlijk écht?*

Die vraag stellen vraagt moed — moed om stil te staan bij wat je liever overslaat, en om voorbij de symptomen te kijken naar de samenhang tussen mens, cultuur, structuur en omgeving.

Ik weet dat uit eigen ervaring. In 2012 liep ik zelf vast, professioneel én persoonlijk.

Ik ontdekte hoe gemakkelijk je systemen kunt bouwen die het leven eerder afremmen dan ondersteunen.

Dat inzicht werd geen theorie, maar een diepgevoeld besef.

Sindsdien wijd ik mijn werk aan het zichtbaar maken van wat er onderhuids speelt.

Niet als methode, maar als houding.

Want pas als we durven zien wat er echt gaande is, kan samenwerking weer gaan stromen.

En juist die moed om te kijken — dát is wat de beweging terugbrengt, en weer energie geeft.

2. Wat eronder ligt

"We willen grip op de wereld, maar verliezen onszelf in het vasthouden."



De oorzaak van vastlopende samenwerking ligt zelden in het systeem.

Ze begint bijna altijd bij iets kleiner — bij de mens zelf.

1. Het begint bij de ik

Samenwerking stopt waar mensen zich niet meer senang voelen.

Er ontstaat onrust, spanning of onzekerheid.

De ander lijkt te veel, te snel of te dichtbij.

In plaats van te onderzoeken wat er in onszelf beweegt, richten we onze aandacht naar buiten. We willen niet voelen wat wringt, dus proberen we het te beheersen.

2. De onrust zoekt de ander

Wat we niet kunnen dragen in onszelf, leggen we vaak bij de ander neer. We projecteren, corrigeren, overtuigen of trekken ons juist terug.

De relatie verandert subtiel: van nieuwsgierigheid naar oordeel, van luisteren naar verdedigen. En ongemerkt raakt de verbinding kwijt — precies daar waar ze nodig is.

3. De spanning wordt gevangen in systemen

Omdat de onrust blijft, zoeken we naar grip. We gaan organiseren, vastleggen, controleren.

Wat begon als duidelijkheid, wordt een keurslijf. Regels vervangen het gesprek, processen vervangen vertrouwen. We fixeren wat eigenlijk ruimte vraagt.

4. En zo verhardt de omgeving

De organisatie weerspiegelt de spanning van haar mensen.

Systemen slibben dicht, veranderingen volgen elkaar op, en niemand weet nog wat werkelijk nodig is. De omgeving lijkt de oorzaak, maar is in feite de spiegel.

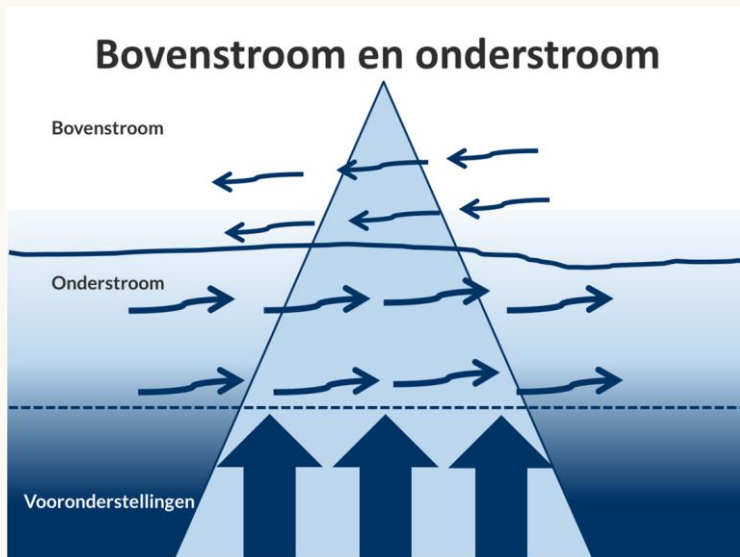
En soms is er ook nog een diepere laag

Niet alle verstarring ontstaat uit onmacht of onwetendheid. Soms komt ze voort uit ambitie die te hard klinkt — uit het ik dat gehoord, gezien of bewonderd wil worden.

Waar eigenbelang het wint van organisatiebelang, raakt de beweging verstikt in ego, macht en positieospel.

We zien het in organisaties waar mensen elkaar overvleugelen, in besturen waar loyaliteit belangrijker wordt dan waarheid, en in systemen die zichzelf beschermen in plaats van te dienen.

Wat zichtbaar is aan gedrag of structuur, is slechts de bovenstroom.



Daaronder beweegt de onderstroom — gevoelens, overtuigingen en angsten die zelden worden uitgesproken, maar alles beïnvloeden.

Dáár, onder het zichtbare, stokt of stroomt de samenwerking.

Wie bereid is te kijken naar wat daar leeft, opent de weg naar verandering.

Die gierende drang naar zekerheid, status of invloed is dezelfde reflex als angst: een poging om grip te houden op wat eigenlijk ruimte vraagt. Maar het resultaat is hetzelfde — de verbinding verdwijnt, en met haar de ziel van het werk.

*“Alles wat we buiten onszelf proberen te repareren,
is vaak een uitdrukking van wat we
vanbinnen niet willen voelen.”*

De weg terug

De weg terug begint daarom bij bewustzijn.
Bij de bereidheid om stil te staan bij wat er speelt —
in onszelf, in de relatie, in de structuur en in de omgeving.

Dat is geen analyse, maar een houding.
Een keuze om te zien wat er werkelijk is.

Van daaruit ontstaat ruimte voor iets nieuws:
onderzoek, afstemming en eigenaarschap —
de natuurlijke beweging van Mens + ODE.

En soms is het leiderschap zoekende

De één wil te veel weten, de ander laat zich verleiden door invloed, weer een ander is uitgeput, en sommigen durven eenvoudigweg niet meer te besluiten.

Het lijkt verschillend gedrag, maar de oorsprong is dezelfde: de verbinding is kwijt — met zichzelf, met de bedoeling, met het geheel.

Incompetentie, corruptie of ziekte zijn dan geen persoonlijke gebreken, maar uitdrukkingen van een systeem dat niet meer durft te voelen wat er leeft.

De uitnodiging is niet om te oordelen, maar om te herkennen.

Want achter elk patroon schuilt een mens. En wie de mens ziet achter het gedrag, ziet ook het pad terug naar vertrouwen.

Leiderschap vraagt niet om perfectie,
maar om aanwezigheid.

Zacht op de mens. Zuiver op de waarheid.

3. Mens + ODE – van onderzoek naar eigenaarschap

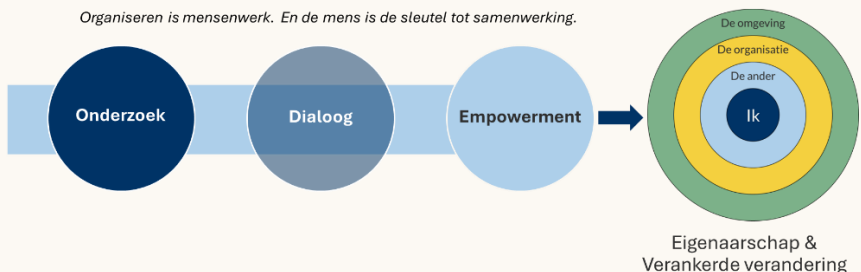
“Organiseren is mensenwerk. En de mens is de sleutel tot samenwerking.”

Mens + ODE is de natuurlijke route van binnen naar buiten: zien → verstaan → handelen.

Geen methode, maar een houding.

Een manier van werken die herinnert aan waar het werkelijk om draait: contact.

“Daar waar systemen ophouden, begint de groepsdynamiek. Dáár breng ik beweging – niet erboven, maar van binnenuit.”



Onderzoek – zien wat er speelt

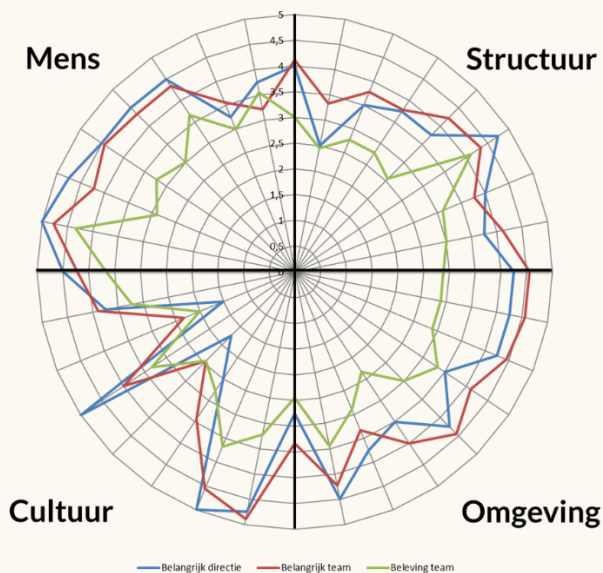
Elke verandering begint bij erkenning: iets klopt niet meer.

Onderzoek is de stap waarin we dat zichtbaar maken.

Niet met cijfers of formats, maar met aandacht.

De BASc® helpt om datgene wat onder water leeft zichtbaar te maken.

Niet om te meten of te oordelen, maar om te verstaan wat er speelt — tussen mens, structuur, cultuur en omgeving.



In dat gesprek ontstaat eigenaarschap: ruimte om elkaar te horen, spanning te duiden en weer verbinding te voelen.

Zo krijgt onderzoek betekenis, en wordt inzicht een vorm van beweging.

We luisteren naar wat onder de oppervlakte leeft: belangen, belevingen, frustraties, en plekken waar energie stukt.

We vragen door, juist daar waar het schuurt.

Het doel is niet om schuldigen te vinden, maar om helderheid te krijgen – samen.

“Ik maak mensen deelgenoot van wat er speelt. Niet door voor hen te spreken, maar door hen mee te nemen in het proces. Dat is het moment waarop het veld begint te bewegen.”

Dialogoog – elkaar weer verstaan

Als zichtbaar wordt wat er leeft, kan het gesprek weer ontstaan.

Draagvlak groeit niet door overtuiging, maar door luisteren.

Dialogoog gaat over elkaar opnieuw verstaan: ruimte maken voor verschillende perspectieven, begrip ontwikkelen voor wat de ander beweegt.

Begrip schept verbinding, en verbinding brengt beweging.

“Verandering ontstaat niet in afzondering, maar in de ontmoeting. In dialogoog komt groepsdynamiek tot leven – en dáár zit de versnelling.”

Empowerment – eigenaarschap nemen

Wanneer helderheid en verbinding aanwezig zijn, ontstaat vanzelf de wil om te handelen.

Niet omdat iemand dat opdraagt, maar omdat het klopt van binnenuit.

Empowerment gaat over eigenaarschap: over weten wat jouw rol is, verantwoordelijkheid nemen voor jouw deel, en de ander meenemen in waar jij uithangt.

Zo wordt samenwerken weer iets wat van iedereen is.

“Empowerment is geen implementatieplan. Het is de kracht van een groep die zichzelf begint te dragen.”

Mens + ODE is daarmee de menselijke route van binnen naar buiten:

zien → verstaan → handelen.

Van controle naar vertrouwen.

Van verstarring naar eigenaarschap.

*“De grootste kracht ligt in het niet-weten
kunnen verdragen –
en toch in beweging blijven.”*

Mens + ODE vraagt niet om méér actie, maar om diepere aanwezigheid.

Niet om nieuwe structuren, maar om hernieuwd vertrouwen in de mens **én in elkaar**.

trust the process

Zo ontstaat een organisatie die niet alleen werkt, maar ook klopt.

4. Het fundament van leiderschap – de 4 V's en metaskills van leiderschap

*“Waar de richting buiten soms vervaagt,
wijst het kompas van binnen altijd de weg.”*



De beweging van **Mens + ODE** laat zien hoe samenwerking weer kan stromen:
zien → verstaan → handelen.

Maar om in die beweging te kunnen blijven, vraagt het om iets diepers: een innerlijk kompas.

Dat kompas bestaat uit **vier V's** — *Vakmanschap, Verbinding, Verantwoordelijkheid en Visie* — met daaronder het fundament van **Vertrouwen en Veiligheid**. Samen vormen ze de binnenkant van leiderschap: de houding van waaruit mensen werken, besluiten nemen en samen bewegen.

Het fundament – Vertrouwen en Veiligheid

Zonder vertrouwen en veiligheid is er geen samenwerking.

Waar angst regeert, sluiten mensen zich af.

Waar vertrouwen groeit, durven ze zich te laten zien.

Vertrouwen betekent niet alles goed vinden, maar aanwezig blijven — ook als het schuurt.

Veiligheid ontstaat niet door regels, maar door menselijkheid.

De vier V's – de uitdrukking van volwassen leiderschap

1. Vakmanschap

Je vak verstaan, maar ook weten waar je beperkingen liggen.

Echte professionals blijven leren, reflecteren en delen.

2. Verbinding

De bereidheid om echt contact te maken. Met jezelf, met de ander, en met het geheel waar je deel van bent.

3. Verantwoordelijkheid

Eigenaarschap nemen voor je rol en handelen vanuit bewustzijn. Niet wijzen of wachten, maar doen wat nodig is — ook als niemand kijkt.

4. Visie

De moed om verder te kijken dan de waan van de dag.
Richting geven vanuit bedoeling, niet vanuit
beheersing.

Metaskills – de onderstroom van bewust handelen

Onder deze V's ligt een aantal metaskills – vermogens die niet over doen gaan, maar over zijn:

**vertragen, open blijven, benoemen wat er is,
het niet-weten verdragen, en aanwezig blijven in
complexiteit.**

Zij vormen de adem van goed leiderschap: de innerlijke rust om te zien, te luisteren en te handelen vanuit wat klopt.

**Leiderschap is zo geen positie, maar een manier van
aanwezig zijn.**

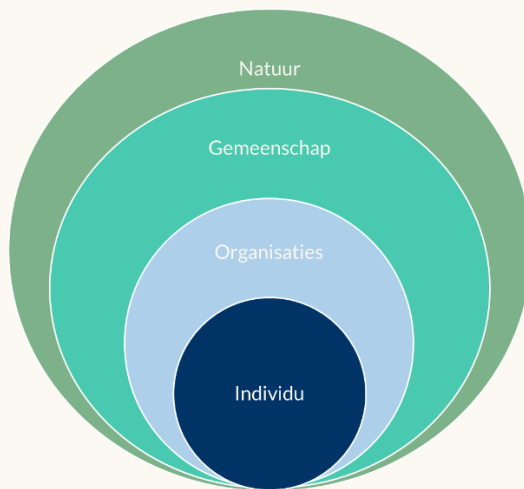
Een houding die vertrouwen wekt, verbinding schept en richting geeft.

Dat is het ware kompas van mens en organisatie.

*"Leiderschap begint niet buiten, maar
binnenin."*

5. Alles is verbonden

“Zonder SAMEN geen SAMENwerking.
En zonder eigenaarschap geen
SAMEN.”



Alles is verbonden.

Dat zie ik steeds weer: in teams, in organisaties, in de samenleving.

Waar iets stukt of schuurt, komt naar boven wat onder de oppervlakte al aanwezig was.

Niet de systemen bepalen de uitkomst, maar de mensen die erin werken.

Het begint altijd klein.

Bij een gesprek dat weer echt wordt.

Bij iemand die durft te zeggen wat hij voelt, of luistert zonder te hoeven antwoorden.

Daar ontstaat iets dat geen beleid kan afdwingen: contact. En uit contact groeit vertrouwen, en uit vertrouwen ontstaat beweging.

Dat is waar ik werk.

Niet om te repareren, maar om zichtbaar te maken wat er leeft.

Niet om te sturen, maar om ruimte te scheppen waarin mensen zichzelf en elkaar weer kunnen verstaan.

“In die ruimte komt de groepsdynamiek tot leven – en begint het veld te bewegen.”

Als dat gebeurt, verandert er iets wezenlijks: mensen nemen verantwoordelijkheid omdat het klopt, niet omdat het moet.

Eigenaarschap begint bij aanwezigheid. Bij de bereidheid om te kijken, te luisteren, te handelen – ook als het niet makkelijk is.

Daarin ligt de kern van samenwerking: ieder doet zijn deel, en samen dragen we het geheel.

We leven in een tijd van veel meningen en weinig ontmoeting.

Toch geloof ik dat er onder de ruis een stille beweging is: mensen die niet harder willen, maar echter.

Die niet alles willen beheersen, maar weer willen voelen dat het klopt.

Dat is waar ik in geloof. Dat is wat mij drijft.

“Wie de kern versterkt, verandert het geheel – zonder dat alles op de schop hoeft.”

Alles is verbonden.

En soms is dat besef genoeg om opnieuw te beginnen.

Epiloog – Een uitnodiging

Dit e-boek is geen antwoord, maar een uitnodiging.

Om opnieuw te kijken naar wat er speelt – in jezelf, in je team, in de organisatie.

Wat we de afgelopen jaren leerden, is dat verbondenheid begint waar mensen elkaar weer durven zien.

Zonder SAMEN geen SAMENwerking.

En zonder eigenaarschap geen SAMEN.

Wil je ontdekken hoe dit zichtbaar wordt in leiderschap en samenwerking?

Lees verder op www.demuralt.nl – over *Verbonden Leiderschap* en de beweging die daaruit is ontstaan.

Over de auteur



Mijn naam is **Robert de Muralt**.
Ik begeleid leiders en teams om
weer in beweging te komen.

In mijn werk draait alles om één
ding: **samen**.

Zonder SAMEN geen
SAMENwerking. En zonder
eigenaarschap geen SAMEN.

Ik werk op het snijvlak van analyse en gevoel, van
structuur en menselijkheid.

Met rust, scherpste en aandacht maak ik zichtbaar wat er
onderhuids speelt — niet om te repareren, maar om
beweging mogelijk te maken.

**Ik maak mensen deelgenoot van wat er speelt. Daardoor
gaat het veld bewegen en komt groepsdynamiek tot
leven.**

De afgelopen 25 jaar werkte ik met bestuurders,
professionals en teams in complexe organisaties.

Wat ik steeds opnieuw zie: waar mensen elkaar weer écht
verstaan, komt samenwerking tot leven.
Daar begint herstel. Daar begint groei.

Mijn aanpak is open en relationeel, gebaseerd op
vertrouwen, eigenaarschap en bewust leiderschap.

Instrumenten als de **BASc® (Business Awareness Scan)**
en de **ODE-methodiek** (Onderzoek, Dialoog en

Empowerment) helpen daarbij, maar de kern is altijd de mens – de bereidheid om te kijken, te luisteren en te handelen vanuit wat klopt.

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

Tot slot

Samenwerking ontstaat niet uit een structuur of methode. Ze ontstaat waar mensen elkaar weer werkelijk zien. Waar ruimte is om te spreken, te luisteren en te voelen wat klopt.

Dat vraagt moed en vertrouwen. Moed om niet weg te kijken, en vertrouwen om te blijven staan als het schuurt. Het begint altijd bij de mens – niet bij het systeem.

We leven in een tijd die schreeuwt om snelheid en controle, maar die juist vraagt om aanwezigheid en verbinding. Om leiders die durven te vertragen, verantwoordelijkheid nemen en de mens in zichzelf én in de ander blijven zien.

Dat is waar ik voor sta. Dat is wat ik breng. Niet om iets nieuws op te leggen, maar om te herinneren wat we diep vanbinnen al weten: samenwerking begint bij de mens.

*“Wie aanwezig is, brengt beweging –
zonder iets te forceren.”*

© 2025 Robert de Muralt, alle rechten voorbehouden.