

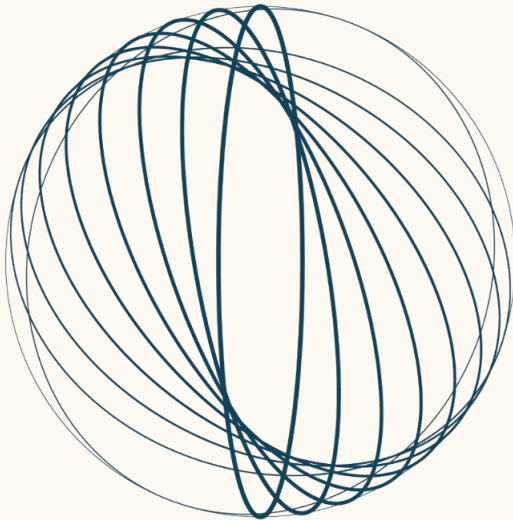
Samenwerking die klopt

*Wanneer systemen niet meer dragen –
verantwoordelijkheid nemen onder druk*

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

*Een uitnodiging tot rust, vertrouwen en beweging in
organisaties*

ROBERT DE MURALT



Versie 2.0 | maart 2026

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Waarom samenwerking vastloopt	5
2. Wat eronder ligt.....	7
3. Mens + ODE – van zien naar eigenaarschap.....	13
4. Het fundament van leiderschap – het kompas van de 4 V's	17
5. Alles is verbonden	20
Over de auteur	23

Voorwoord

*“Waar het vastloopt, kan het ook weer
gaan stromen – wanneer zichtbaar wordt
wat er speelt.”*

In veel organisaties zie ik dezelfde beweging.
Mensen proberen samen te werken, maar ergens in het
proces raakt iets verloren. Niet in de bedoeling, maar in
het contact.

Wanneer spanning oploopt, verandert de dynamiek.
Soms wordt het stil, soms gaat men harder sturen, soms
vullen systemen de leegte op.
Niet omdat mensen niet willen, maar omdat de vorm
waarin zij werken meer vraagt dan zij kunnen dragen.

Juist daar, in het niet uitgesprokene, begint het vastlopen.
Wanneer zichtbaar wordt wat mensen onder water al
voelen – individueel en collectief – ontstaat rust.
In die rust komt helderheid terug.
En waar helderheid ontstaat, wordt verantwoordelijkheid
weer hanteerbaar.

Dit e-boek gaat over die beweging.
Niet over betere samenwerking als doel op zich,
maar over het kunnen dragen van verantwoordelijkheid
wanneer systemen onder druk staan.

Zonder SAMEN geen SAMENwerking

Over contact als bedding.

Over helderheid als richting.

Over eigenaarschap als volwassen antwoord op spanning.

Zonder SAMEN geen SAMENwerking.

En zonder eigenaarschap geen SAMEN.

1. Waarom samenwerking vastloopt

"Soms houdt het systeem dat ons zou moeten dragen, ons juist vast."

In veel organisaties zie ik dezelfde reflex:
wanneer iets schuurt, zoekt men naar structuur,
afspraken, modellen of controle.
Maar hoe meer druk er ontstaat, hoe minder ruimte er is
voor contact.
Hoe minder contact, hoe minder SAMEN.
En hoe minder SAMEN, hoe stroever de samenwerking.

De oorsprong ligt zelden in het systeem zelf.
Ze ligt in wat **onder water** gebeurt:
in spanning die niet wordt benoemd,
in verwachtingen die uiteenlopen,
in verschillen in beleving die geen plek krijgen,
in verandering die te snel is gegaan.

Ik zie vaak dat er niets "mis" is met mensen – er is alleen
iets kwijtgeraakt in de afstemming.

Een voorbeeld: In een organisatie waar steeds meer KPI's
en formats werden ingevoerd, voelden medewerkers zich
niet meer gezien. Besluiten vertraagden. De
samenwerking verstijfde. Niet uit onwil, maar omdat niet
meer werd uitgesproken wat er werkelijk speelde.

Daarom is de kernvraag nooit:
"Welke verandering hebben we nodig?"

Maar altijd:

“Wat speelt hier eigenlijk écht?”

Die vraag vraagt rust.

Niet naar binnen keren om psychologisch te duiden,
maar vertragen zodat zichtbaar wordt
wat mensen onder water al lang weten.

Als zichtbaar wordt wat mensen onder water al voelen,
ontstaat rust en wordt verantwoordelijkheid weer
hanteerbaar.

En in die lucht ontstaat een weg omhoog – naar contact,
helderheid en eigenaarschap.

Dat is waar samenwerking opnieuw begint te stromen.

2. Wat eronder ligt

*" We zoeken grip, maar verliezen
verbinding zodra we gaan vasthouden."*



Samenwerking loopt bijna nooit vast op de inhoud.
Ze stukt op plekken waar spanning ontstaat die niemand
meer durft te benoemen.

Dat gebeurt niet in één moment, maar in kleine
verschuivingen:

een blik die wordt afgewend, een gevoel dat niet wordt
uitgesproken, een besluit dat zonder afstemming valt.

Die kleine bewegingen vormen samen een patroon dat
steeds dieper onder water zakt.

1. Het begint bij de mens

Waar samenwerking stroever wordt, gebeurt er iets eenvoudigs:

iemand voelt zich niet meer vrij, niet meer gezien, of niet meer veilig.

Onrust zoekt dan een uitweg.

In plaats van te onderzoeken wat er in onszelf gebeurt, verleggen we de aandacht naar buiten:

we gaan harder werken, meer sturen, meer uitleggen of meer beheersen.

Niet omdat dat helpt, maar omdat we het gevoel willen hebben dat we grip houden.

Het zijn beschermingsbewegingen – heel menselijk, maar zelden effectief

2. De onrust verschuift naar de relatie

Wat we zelf niet kunnen dragen, leggen we vaak onbewust bij de ander neer.

De relatie beweegt van openheid naar oordeel, van nieuwsgierigheid naar verdediging, van “wij” naar “ik tegenover jij”.

Daar, in die verschuiving, raakt SAMEN uit beeld. Niet omdat er een conflict is, maar omdat contact verdwijnt.

3. De spanning zoekt houvast in systemen

Wanneer spanning aanhoudt, gaan systemen het overnemen.

We bouwen regels, structuren, formats, KPI's en

overlegvormen
die bedoeld waren om te helpen,
maar in de praktijk het gesprek vervangen.

Wat helderheid moest brengen, wordt een keurslijf.
Wat veiligheid moest creëren, vergroot de afstand.

Systemen houden niet van spanning.
Ze bevriezen wat eigenlijk ruimte vraagt.

4. De organisatie spiegelt wat er onder water leeft

De omgeving wordt dan de uitdrukking van het
binnenwerk:
vertraging, ruis, miscommunicatie, eilandjes,
vermoeidheid.
Niet omdat mensen niet willen –
maar omdat er iets onuitgesproken is dat het systeem
vasthoudt.

Organisaties zijn geen machines;
ze zijn levende velden die reageren op wat er niet
gezegd wordt.

En soms is er ook nog een diepere laag

Niet alles komt voort uit onmacht.

Soms nemen persoonlijke belangen, overtuigingen of
verwachtingen meer ruimte in dan bedoeld, waardoor de
gezamenlijke beweging naar de achtergrond verdwijnt.

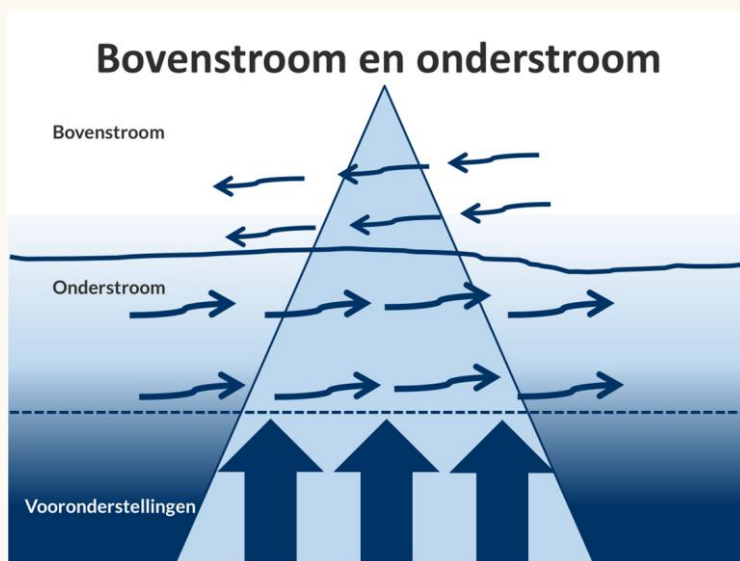
Dat oordeel je niet.

Dat erken je.

Wat zichtbaar is in gedrag, besluitvorming of structuur, is alleen de bovenkant.

Daaronder speelt iets anders – stille gevoelens, ongemak, oude aannames of spanning die geen woorden krijgt.

Dát is de laag waarop samenwerking vastloopt, of juist opnieuw kan gaan stromen.



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

We zoeken grip wanneer iets schuurt – door zekerheid te zoeken, richting te nemen, invloed te gebruiken of ons juist terug te trekken.

Het zijn allemaal pogingen om vat te krijgen op iets dat eigenlijk ruimte nodig heeft.

Het effect is hetzelfde: de verbinding wordt minder, en het werk verliest een stukje van zijn ziel, waardoor verantwoordelijkheid steeds moeilijker te dragen wordt.

“Wat we buiten onszelf proberen te repareren, is vaak een weerspiegeling van wat we vanbinnen niet willen voelen.”

De weg terug

De weg terug begint altijd bij bewustzijn. Niet bij harder werken of meer structuur, maar bij de bereidheid om stil te staan bij wat er speelt – in jezelf, in de relatie, in het team 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 wat nodig is: onderzoek, afstemming en eigenaarschap. Dat is de beweging die terugkomt wanneer mensen elkaar weer werkelijk zien.

Als leiderschap zoekend is

Soms is het leiderschap niet ontoereikend, maar **uit balans**:

- iemand probeert te veel te weten,

- iemand anders laat zich verleiden door invloed,
- iemand is moe geworden,
- iemand durft geen beslissing meer te nemen.

Het lijkt verschillend gedrag, maar de oorsprong is vaak dezelfde: de verbinding is kwijt – met jezelf, met de bedoeling, met het geheel.

Incompetentie, weerstand of vermijding zijn dan geen tekortkomingen, maar signalen dat het systeem niet meer durft te voelen wat er leeft.

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

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

“Leiderschap vraagt geen perfectie, maar aanwezigheid.”

Zacht op de mens. Zuiver op de waarheid.
Aanwezig waar het schuurt – zonder groter te maken wat klein mag blijven, en zonder te verkleinen wat gezien moet worden.

3. Mens + ODE – van zien naar eigenaarschap

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

Samenwerking begint niet in een structuur, maar in de mens zelf.

In wat iemand voelt, denkt, bedoelt en doet – vaak zonder dat het wordt uitgesproken.

Mens + ODE is geen methode.

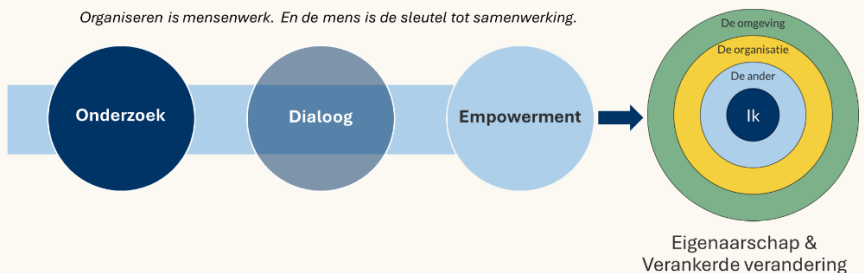
Het is de natuurlijke beweging van binnen naar buiten:

zien → verstaan → handelen.

Een manier van aanwezig zijn die maakt dat samenwerking weer kan gaan stromen.

Waar systemen ophouden, begint de groepsdynamiek.

Dáár ontstaat de beweging. Niet erboven, maar van binnenuit.



Onderzoek – zien wat er speelt

Elke verandering begint met zicht: *iets klopt niet meer.*

Onderzoek is het moment waarop mensen deelgenoot durven worden van wat er onder water leeft: spanningen, verschillende belevingen, stille aannames, belangen die niet uitgesproken zijn.

Niet meten om te controleren, maar onderzoeken om te begrijpen.

Wanneer zichtbaar wordt wat er leeft tussen mens, structuur, cultuur en omgeving, ontstaat ruimte.

Die ruimte ontspant.

In die ontspanning komt contact terug.

Onderzoek is geen rapport; het is een houding.

Een manier van kijken waarbij niets wordt veroordeeld, maar alles erkend.

*“Wanneer mensen weer kunnen zien wat er speelt, komt het veld in beweging.
Niet omdat iemand stuurt, maar omdat het weer klopt van binnenuit.”*

Dialogoog – elkaar weer verstaan

Dialogoog gaat niet over overtuigen, maar over verstaan: de bereidheid om te luisteren zonder te verdedigen, te spreken zonder te duwen, verschillen te laten bestaan zonder ze weg te maken.

Daar, in die ruimte, komen mensen weer bij elkaar.
Niet in de vorm, maar in de relatie.

Verbinding groeit niet door afspraken, maar door
ontmoeting. Door woorden die weer gedragen kunnen
worden.

*“In dialoog komt groepsdynamiek tot leven
– en dáár ontstaat de sleutel tot
samenwerking.”*

Empowerment – eigenaarschap nemen

Wanneer contact en helderheid aanwezig zijn, ontstaat er
vanzelf beweging. Niet omdat iemand dat vraagt, maar
omdat het klopt.

Eigenaarschap is geen opdracht en geen
implementatieplan. Het is de kracht van mensen die hun
plek opnieuw durven innemen: zien wat van hen is,
begrijpen wat ze hebben bij te dragen,
en handelen vanuit volwassenheid in plaats van reflex.

Eigenaarschap ontstaat in de binnenkant –in de keuze om
verantwoordelijkheid te nemen zonder over te nemen.

Dan draagt de groep zichzelf – en wordt
verantwoordelijkheid weer gezamenlijk gedragen.
Niet door sturing, maar door vertrouwen.

“Eigenaarschap is de volwassenheid om te handelen vanuit wat klopt – voor jezelf, voor de ander en voor het geheel.”

De menselijke route van binnen naar buiten

Mens + ODE is de weg terug naar SAMEN:

- **Onderzoek** – zien wat er onder water leeft
- **Dialoog** – elkaar weer verstaan
- **Empowerment** – eigenaarschap dat van binnenuit ontstaat

Het is de beweging van:

contact → **helderheid** → **eigenaarschap**.

De meest menselijke route die een organisatie kan nemen.
En de enige route die duurzaam is.

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

Mens + ODE vraagt niet om méér structuur, maar om meer aanwezigheid. Niet om nieuwe systemen, maar om hernieuwd vertrouwen in de mens én in elkaar.

Daar ontstaat samenwerking die klopt.

4. Het fundament van leiderschap – het kompas van de 4 V's

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



Leiderschap begint niet bij vaardigheden, maar bij aanwezigheid – juist wanneer systemen niet meer vanzelf dragen.

Bij de rust om te zien wat er speelt – in jezelf, in de relatie, in het team en in de omgeving. Daar ontstaat het innerlijke kompas dat richting geeft wanneer structuren, druk of omstandigheden dat niet meer doen.

Dat kompas bestaat uit vier V's: **Vakmanschap**, **Verbinding**, **Verantwoordelijkheid** en **Visie**, gedragen door een fundament van **Vertrouwen** en **Veiligheid**.

Het fundament – Vertrouwen en Veiligheid

Zonder veiligheid openen mensen zich niet.

Zonder vertrouwen spreken ze niet uit wat gezien moet worden.

Veiligheid ontstaat niet door regels of schema's, maar door menselijkheid: aanwezig blijven wanneer het schuurt, helder zijn zonder hard te worden, en ruimte geven zonder weg te kijken.

Dat is de basis van elke samenwerking die klopt.

De vier V's – de binnenkant van volwassen leiderschap

1. Vakmanschap

Je vak verstaan, maar ook herkennen wat je niet weet.
Een professional die aanwezig kan blijven, luistert dieper en ziet verder.

2. Verbinding

De bereidheid om écht contact te maken.
Met jezelf, met de ander en met het geheel waar je deel van bent.
Zonder verbinding wordt leiderschap een rol; mét verbinding wordt het een relatie.

3. Verantwoordelijkheid

Eigenaarschap dragen voor je deel van het geheel.
Niet wachten, niet wijzen, maar doen wat klopt – ook als het ongemakkelijk wordt.

Verantwoordelijkheid zegt: "Ik zie wat er speelt, en ik pak mijn deel op."

4. Visie

Richting zien voorbij de waan van de dag.

Niet als groot verhaal, maar als helderheid: weten wat de bedoeling is, en de moed om daaraan trouw te blijven.

Zonder visie wordt elke keuze een reactie; met visie wordt elke stap een bijdrage.

Metaskills – de onderlaag van bewust handelen

Onder de vier V's liggen vermogens die niet worden aangeleerd, maar ontwikkeld:

vertraging, helder spreken, luisteren zonder oordeel, het niet-weten verdragen, aanwezig blijven onder druk.

Dit zijn de stille vaardigheden die een leider dragen – en die de samenwerking optillen naar volwassenheid.

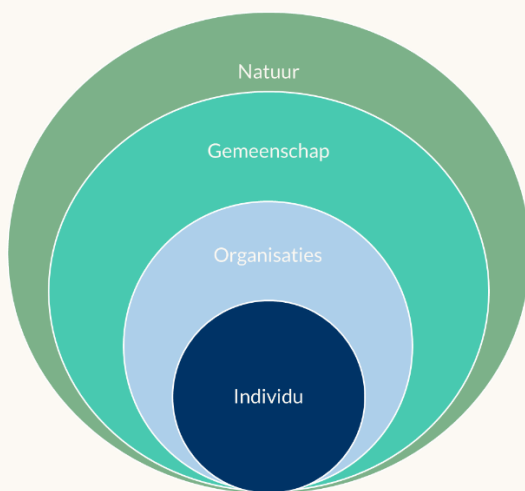
Leiderschap is zo geen functie, maar een manier van aanwezig zijn.

Een houding die rust brengt, ruimte schept en richting geeft. Niet door meer te doen, maar door méér te zien.

"Leiderschap begint van binnenuit. Wat daar klopt, klopt buiten vanzelf."

5. Alles is verbonden

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



Alles is verbonden.

Dat is steeds opnieuw te zien – 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.
Bij luisteren zonder direct te willen antwoorden.

Daar ontstaat iets dat geen beleid kan afdwingen: contact.
Daaruit groeit vertrouwen.
En vanuit vertrouwen ontstaat beweging.

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.”

Wanneer 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 is er onder de ruis een stille beweging gaande:
mensen die niet harder willen, maar echter.

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

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

Soms is dat besef genoeg om opnieuw te beginnen.

Epiloog – Een uitnodiging

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

Een uitnodiging om opnieuw te kijken naar wat er speelt – in jezelf, in je team, in je organisatie.

Verbondenheid begint waar mensen elkaar weer durven zien.

Waar ruimte ontstaat om te spreken, te luisteren en te voelen wat klopt.

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

De rest ontstaat vanzelf.

Over de auteur

Al meer dan vijftientig jaar werk ik met mensen in organisaties waar samenwerking onder druk staat.

Steeds opnieuw zie ik hetzelfde patroon: het gaat pas weer stromen wanneer mensen elkaar echt durven verstaan.

Mijn werk beweegt op de grens tussen analyse en gevoel, tussen structuur en menselijkheid – met een systemische blik die verklaart zonder te beschuldigen.

Met rust, scherpheid en aandacht maak ik zichtbaar wat onder de oppervlakte leeft – niet om te repareren, maar om ruimte te scheppen voor beweging, vertrouwen en eigenaarschap.

In alles wat ik doe, draait het om één woord: **SAMEN**.

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

De BASc®-scan en de ODE-benadering helpen daarbij, maar het hart ligt altijd bij de mens – bij 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.

We leven in een tijd die vraagt om aanwezigheid en verbinding.

Om leiders die durven te vertragen, verantwoordelijkheid nemen en de mens in zichzelf en in de ander blijven zien.

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.”*

© 2026 Robert de Muralt, alle rechten voorbehouden.

Contact: info@demuralt.nl · Den Haag · www.demuralt.nl