



KRACHT VAN ZACHT (KvZ) METING

Inzicht in samenwerking. Beweging in de praktijk.

dr.ing. Marcel Noordhuis & Marion Muller

Versie 25 mei 2026



1. Introductie



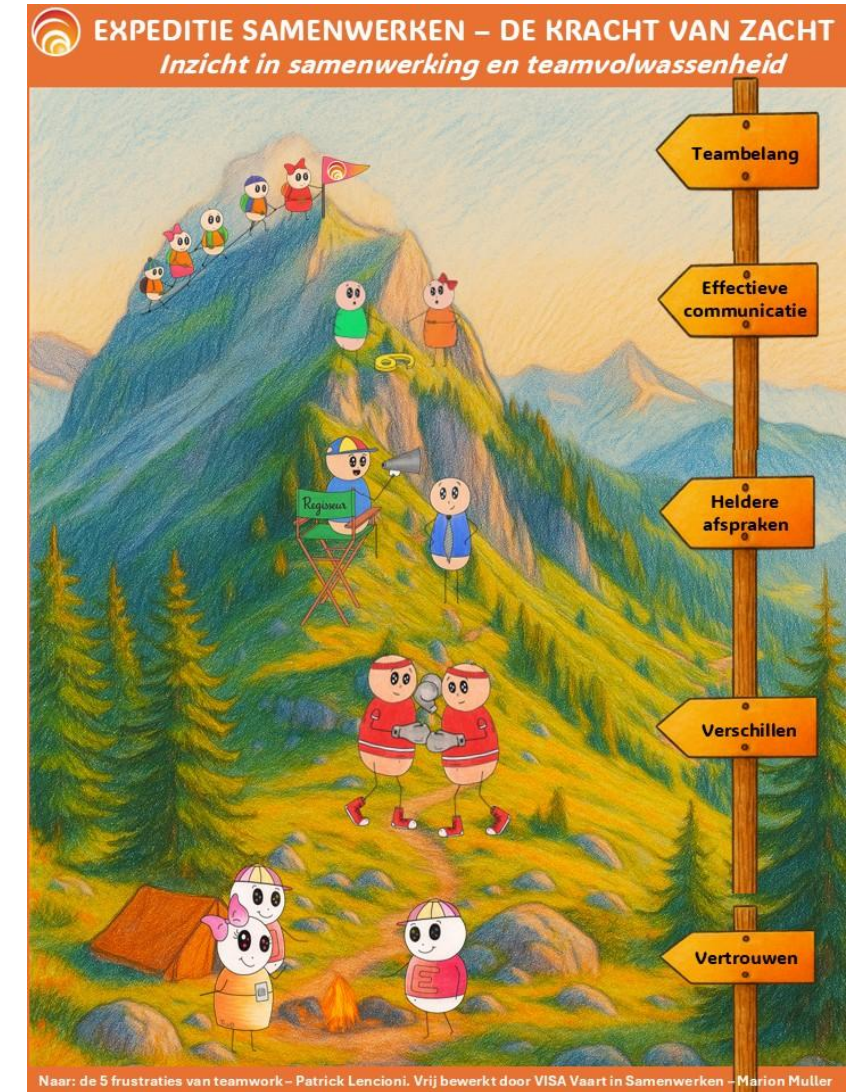
Samenwerken is een expeditie

Samenwerken lijkt vanzelfsprekend. Zeker in teams en ketens die al langer met elkaar werken. En toch ontstaat er onderweg vaak gedoe. Verwachtingen lopen uiteen, afspraken krijgen verschillende betekenissen en het vertrouwen komt onder druk te staan.

Samenwerken is geen vaststaand gegeven. Het is een expeditie. Een gezamenlijke tocht waarin mensen, teams en organisaties elkaar tegenkomen, elkaar soms kwijtraken en telkens opnieuw moeten bepalen: *waar staan we nu, wat vraagt deze fase en wat is de volgende stap?*

Binnen Expeditie Samenwerken kijken we naar samenwerking als een ontwikkelproces. Niet vanuit schuld of gelijk, maar vanuit beweging. De *Samenwerkberg* helpt om zichtbaar te maken waar de samenwerking stevig is en waar het spannend wordt. Net als bij een echte bergbeklimming geldt: je kunt pas hogerop als de basis op orde is.

De Kr8 van Zacht-meting brengt deze startpositie in beeld en vormt het vertrekpunt van de expeditie.



1. Introductie

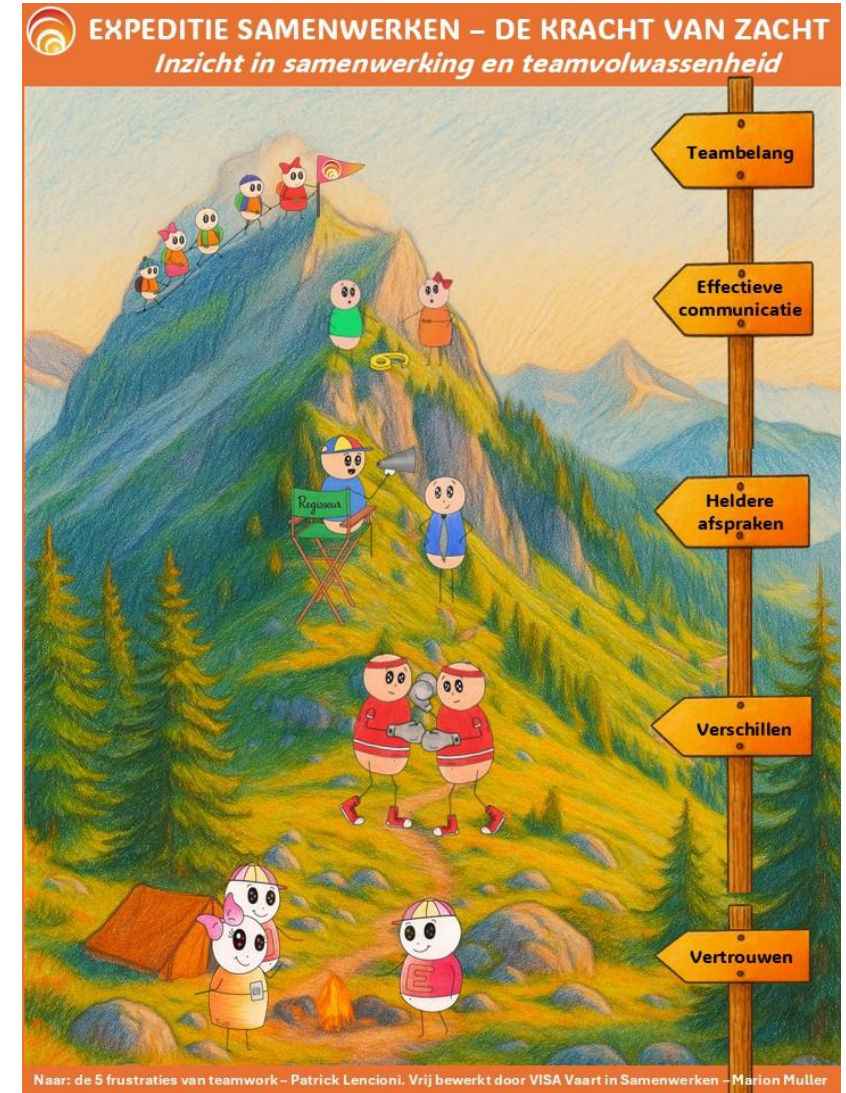


De Samenwerkberg (overzicht)

De Samenwerkberg bestaat uit vijf routepunten die samen bepalen hoe effectief, duurzaam en prettig de samenwerking verloopt. Elk routepunt bouwt voort op het vorige. Overslaan kan niet (negeren kan even), maar wreekt zich later.

1. Vertrouwen – durven we ons uit te spreken?
2. Verschillen – irritatie of inspiratie?
3. Heldere afspraken – is er commitment?
4. Effectieve communicatie – zeggen we wat gezegd moet worden?
5. Teambelang – kiezen we voor het gezamenlijke resultaat?

De meting laat zien waar de samenwerking zich momenteel bevindt op deze berg.



1. Introductie



De vijf routepunten

1. Vertrouwen – het basiskamp

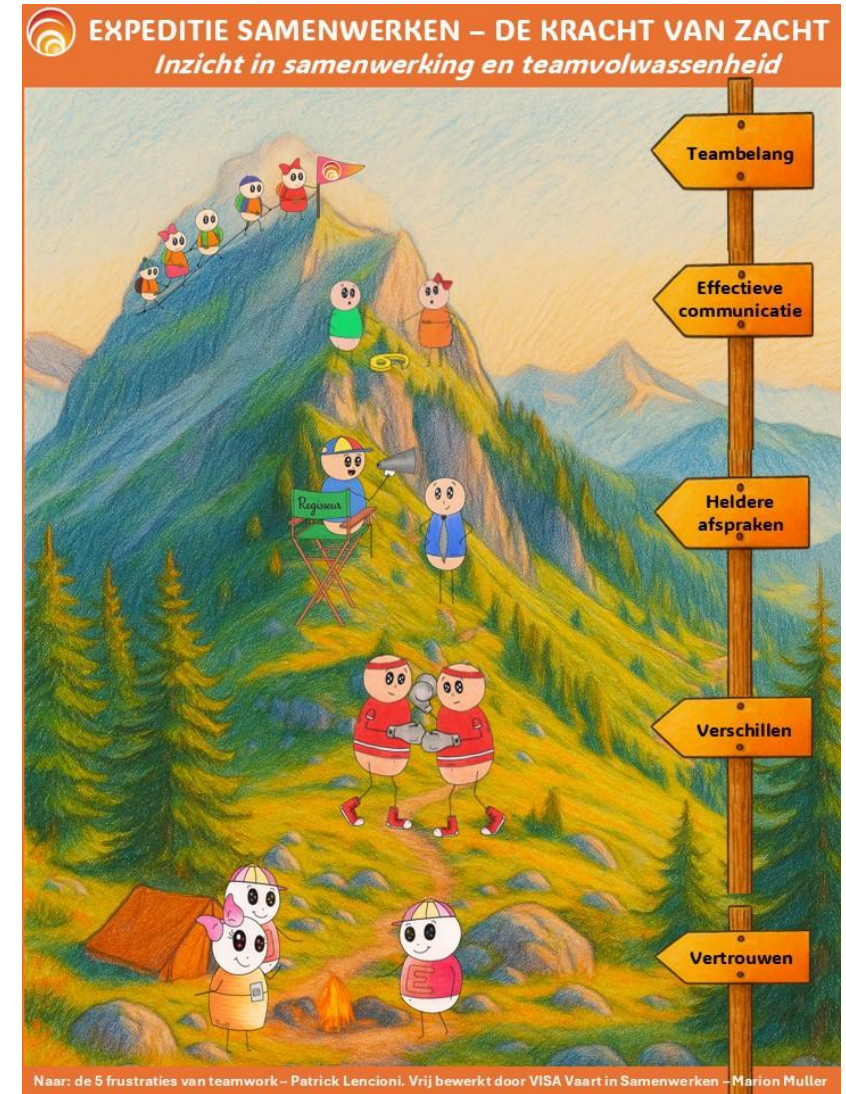
Elke samenwerking begint in het basiskamp. Dit is de plek waar mensen elkaar leren kennen, veiligheid ontstaat en waar mensen zich durven uitspreken. Zonder vertrouwen wordt samenwerken voorzichtig en blijven belangrijke zaken onbesproken. Onderling vertrouwen gaat over openheid, het kunnen benoemen van fouten en het elkaar het voordeel van de twijfel gunnen. Het vormt de basis voor alle volgende stappen in de expeditie.

Sterk basiskamp

- Open sfeer en veiligheid
- Fouten bespreekbaar
- Bereidheid om elkaar te helpen

Kwetsbaar basiskamp

- Terughoudendheid
- Wantrouwen en wij-zij denken
- Gesprekken over elkaar, niet met elkaar



1. Introductie



De vijf routepunten

2. Verschillen

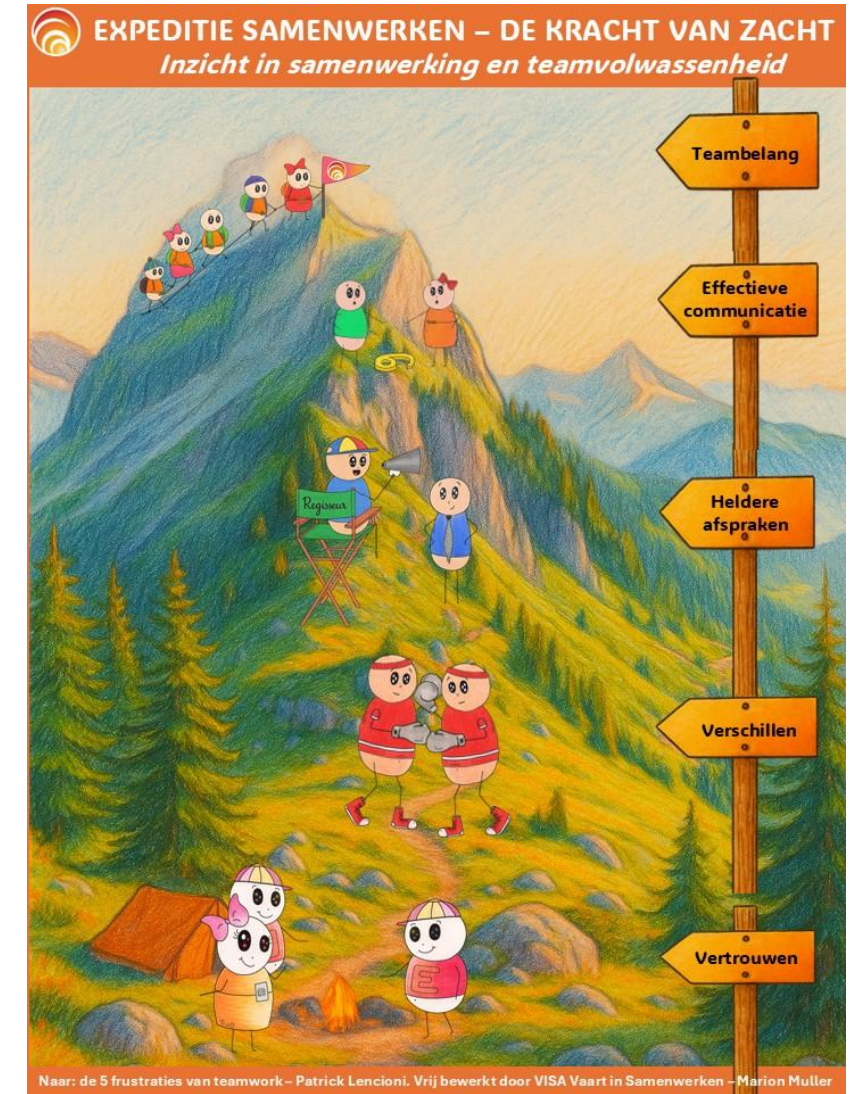
Verschillen horen bij samenwerken. Als mensen verschillend zijn, ontstaat spanning. Die spanning is niet het probleem; het vermijden ervan wel. Het gaat hier om het vermogen verschillen bespreekbaar te maken en elkaar juist aan te vullen.

Als goed om wordt gegaan met verschillen

- Verschillen worden omarmd, ze zijn de kracht
- Spanningen zijn bespreekbaar
- Wrijving geeft glans

Als verschillen worden gemedend

- Opgekropte frustraties
- Conflicten via omwegen
- 'Mooi weer' in overleggen



1. Introductie



De vijf routepunten

3. Heldere afspraken

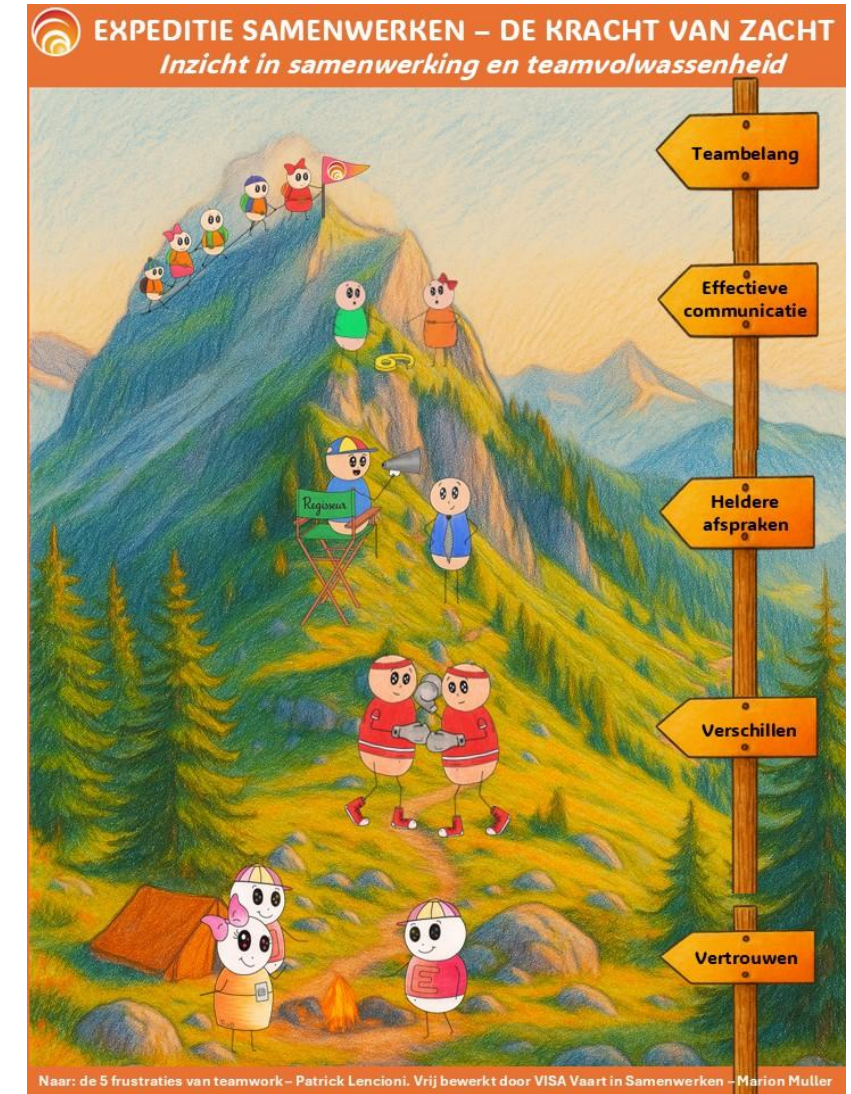
Zonder routeplan raakt de expeditie zijn richting kwijt. Heldere afspraken geven duidelijkheid en maken commitment mogelijk. Niet iedereen hoeft het eens te zijn, wél moet iedereen weten waar hij of zij voor staat. Commitment ontstaat wanneer afspraken duidelijk zijn en besluiten gezamenlijk worden genomen en worden gedragen.

Stevig routeplan

- Duidelijke afspraken
- Besluiten worden uitgevoerd
- Betrokkenheid bij het geheel

Wankel routeplan

- Vrijblijvendheid
- Terugkerende discussies
- Afnemende energie



Naar: de 5 frustraties van teamwork – Patrick Lencioni. Vrij bewerkt door VISA Vaart in Samenwerken – Marion Muller

1. Introductie



De vijf routepunten

4. Effectieve Communicatie

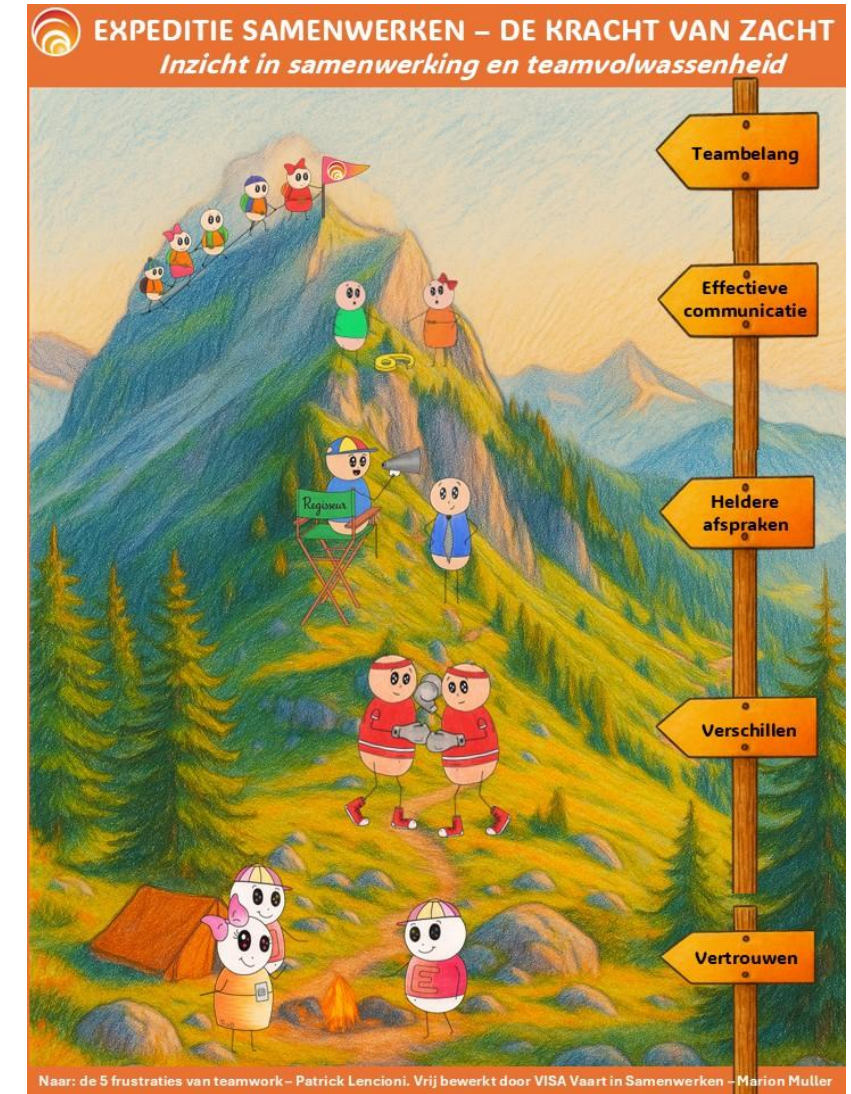
Effectieve communicatie helpt om koers te houden. Verantwoordelijkheid nemen betekent niet alleen je eigen rol vervullen, maar ook elkaar aanspreken wanneer afspraken of gedrag de samenwerking onder druk zetten. Effectieve communicatie is als een kompas en zorgt voor bijsturing onderweg.

Goed afgesteld kompas

- Actief luisteren
- Elkaar aanspreken
- Misverstanden snel opgelost

Ontregeld kompas

- Geen duidelijkheid over verwachtingen
- Onduidelijke communicatie
- Verantwoordelijkheid bij de ander



1. Introductie



De vijf routepunten

5. Teambelang

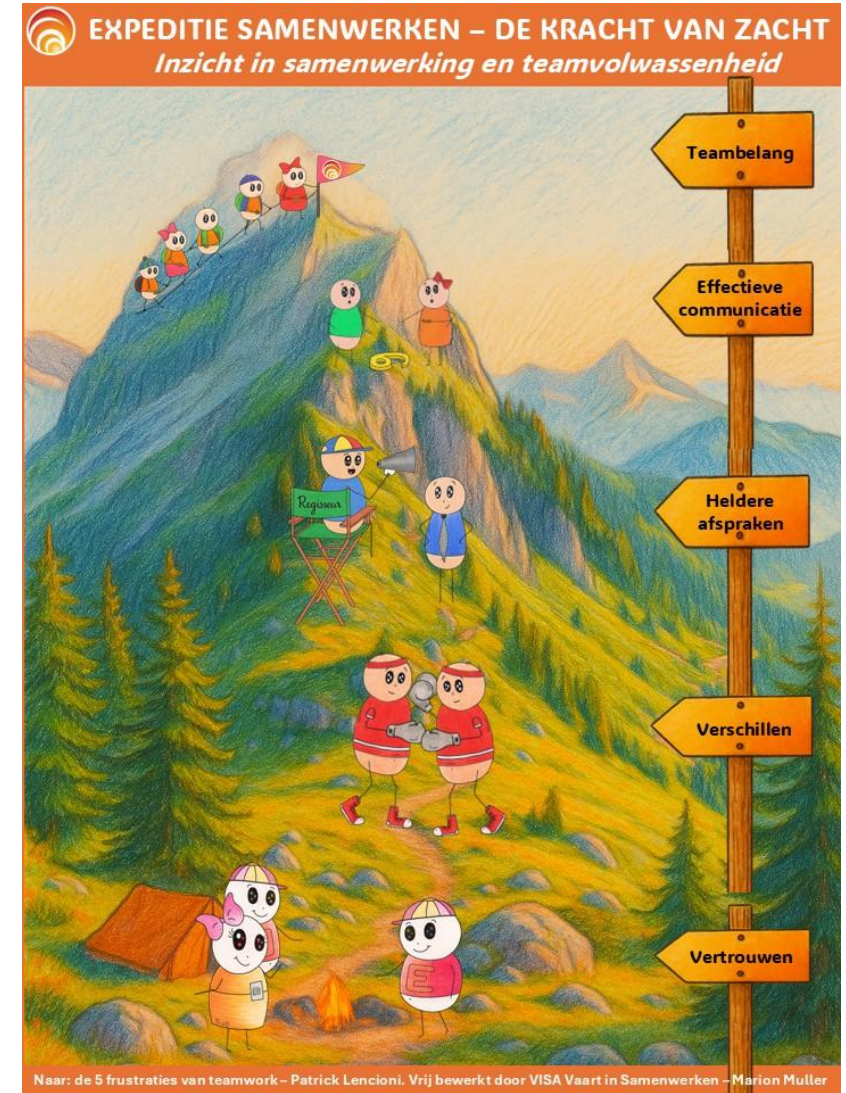
De top van de Samenwerkberg staat voor gezamenlijk resultaat. Teambelang gaat dan boven persoonlijk of organisatiebelang. Succes wordt dan gedeeld en zichtbaar gemaakt.

Top in zicht

- Helder gezamenlijk doel
- Resultaten inzichtelijk
- Successen worden gevierd

Top uit beeld

- Onduidelijke doelen
- Versnipperde inzet
- Weinig gezamenlijke trots



1. Introductie



De online versie van de kr8 van zacht meting werkt met 5 categorieën en 10 stellingen per categorie. De stellingen worden door respondenten beoordeeld aan de hand van een zespuntschaal:

- Zeer mee oneens 0%
- Oneens 20%
- Enigszins oneens 40%
- Enigszins eens 60%
- Eens 80%
- Zeer mee eens 100%

De optie “N.v.t.” is daarnaast beschikbaar als een respondent de betreffende vraag niet goed kan beantwoorden

Op basis van de scores van respondenten wordt er een ontwikkelniveau per categorie bepaald. Hierbij definiëren we vijf ontwikkelniveaus

- Ontwikkelniveau 1: 0 – 60% Gefrustreerde samenwerking
- Ontwikkelniveau 2: 61 – 70% Samenwerking met uitdagingen
- Ontwikkelniveau 3: 71 – 80% Redelijk samenwerkend
- Ontwikkelniveau 4: 81 – 90% Goed samenwerkend
- Ontwikkelniveau 5: 91 – 100% Excellent samenwerkend



2. Responscijfers



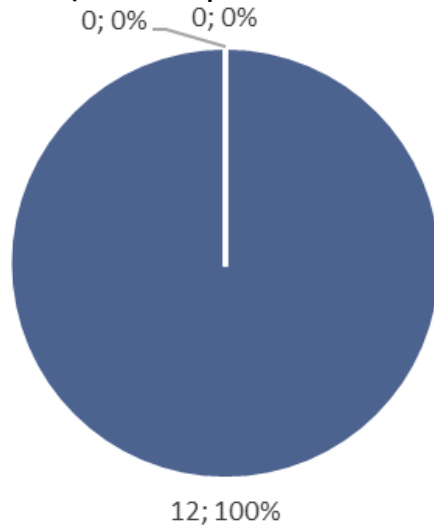
2. Voorbeeld uit de praktijk



De ketensamenwerking tussen woningcorporatie G en onderhoudsbedrijf R is gemeten.

De grafiek op deze slide geeft de respons weer (aantal en percentage):

- Er zijn 12 mensen uitgenodigd om de KvZ vragenlijst (voor de keten G + R) in te vullen. Alle uitgenodigde personen hebben de vragenlijst ingevuld (een respons van 100%) en alle antwoorden van de deelnemers zijn meegenomen in het onderzoek.



- Antwoorden zijn volledig meegenomen ■ Antwoorden zijn niet meegenomen
- Niet deelgenomen aan het onderzoek

3. Score Kracht van Zacht meting (overall)

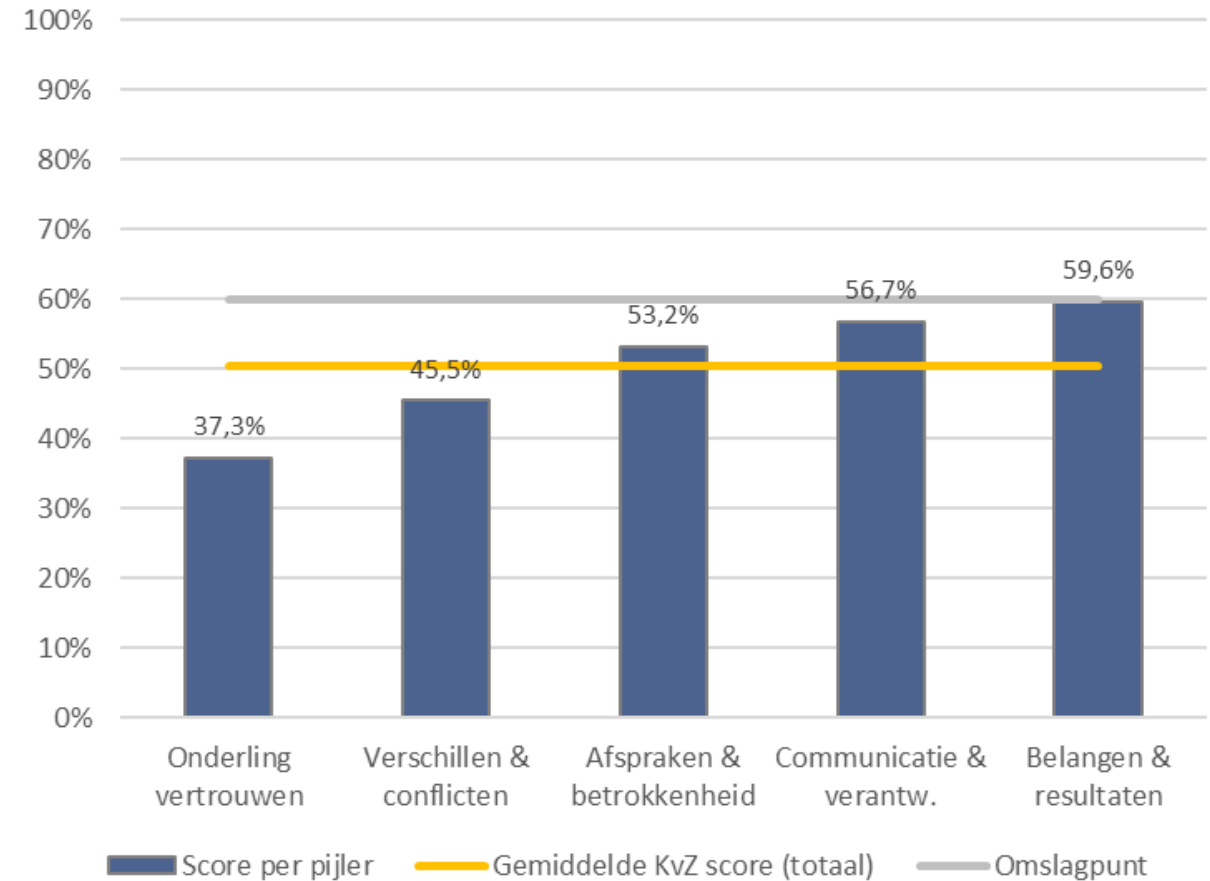


3. Score Kracht van Zacht (totaal)



Algemeen

- De gemiddelde overall scores per categorie zijn hiernaast weergegeven. De scores zijn berekend op basis van de antwoorden van alle respondenten uit het team.
- Het model kent 5 ontwikkelniveaus:
 - Ontwikkelniveau 1: 0 – 60% -> Gefrustreerd team
 - Ontwikkelniveau 2: 61 – 70% -> Team met uitdagingen
 - Ontwikkelniveau 3: 71 – 80% -> Redelijk samenwerkend team
 - Ontwikkelniveau 4: 81 – 90% -> Goed samenwerkend team
 - Ontwikkelniveau 5: 91 – 100% -> Excellent samenwerkend team
- Een score tot 60% (het omslagpunt) betekent dat het team frustraties kent .
- De totale gemiddelde score bedraagt momenteel 50,3%. Daarmee bevindt de samenwerking zich op ontwikkelniveau 1 (Gefrustreerd team).
- Wil men maximaal waarde uit de samenwerking halen, dan is het aan te bevelen meerdere ontwikkelniveaus te groeien (te beginnen met het bouwen aan vertrouwen). Het is daarbij van belang om van links naar rechts de prestaties te verbeteren omdat de pijlers op elkaar doorbouwen.

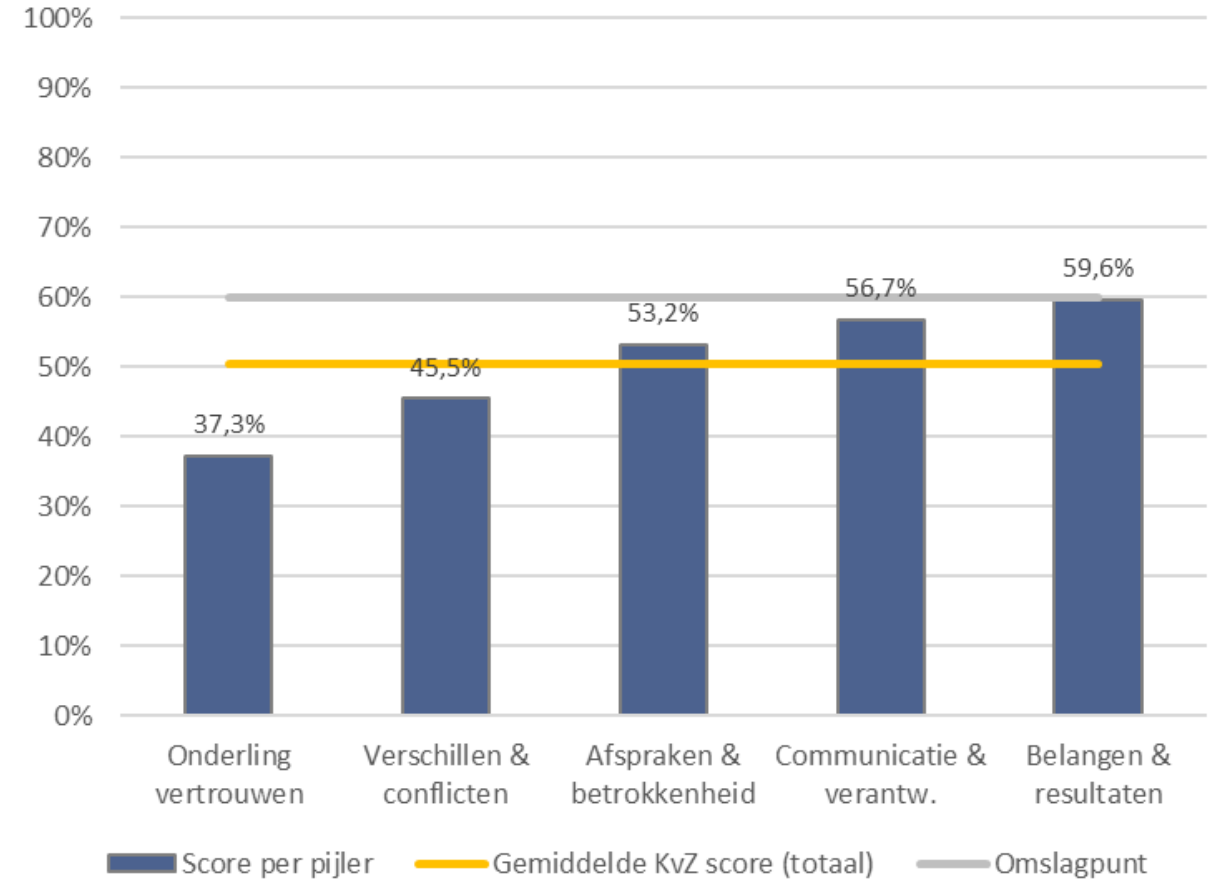


3. Score Kracht van Zacht (totaal)



Totaal KvZ meting

- De pijler 'Onderling vertrouwen' scoort met 37,3% het laagst (feitelijk zeer laag). Deze pijler bevindt zich, samen met alle andere pijlers op het niveau van een 'gefrustreerd team'.
- Het verschil tussen de best presterende pijler en de minst presterende pijler bedraagt 22,3%. Aangezien het van groot belang is dat alle pijlers in balans zijn, dient dit meegenomen te worden in de realisatie van de ambitie.

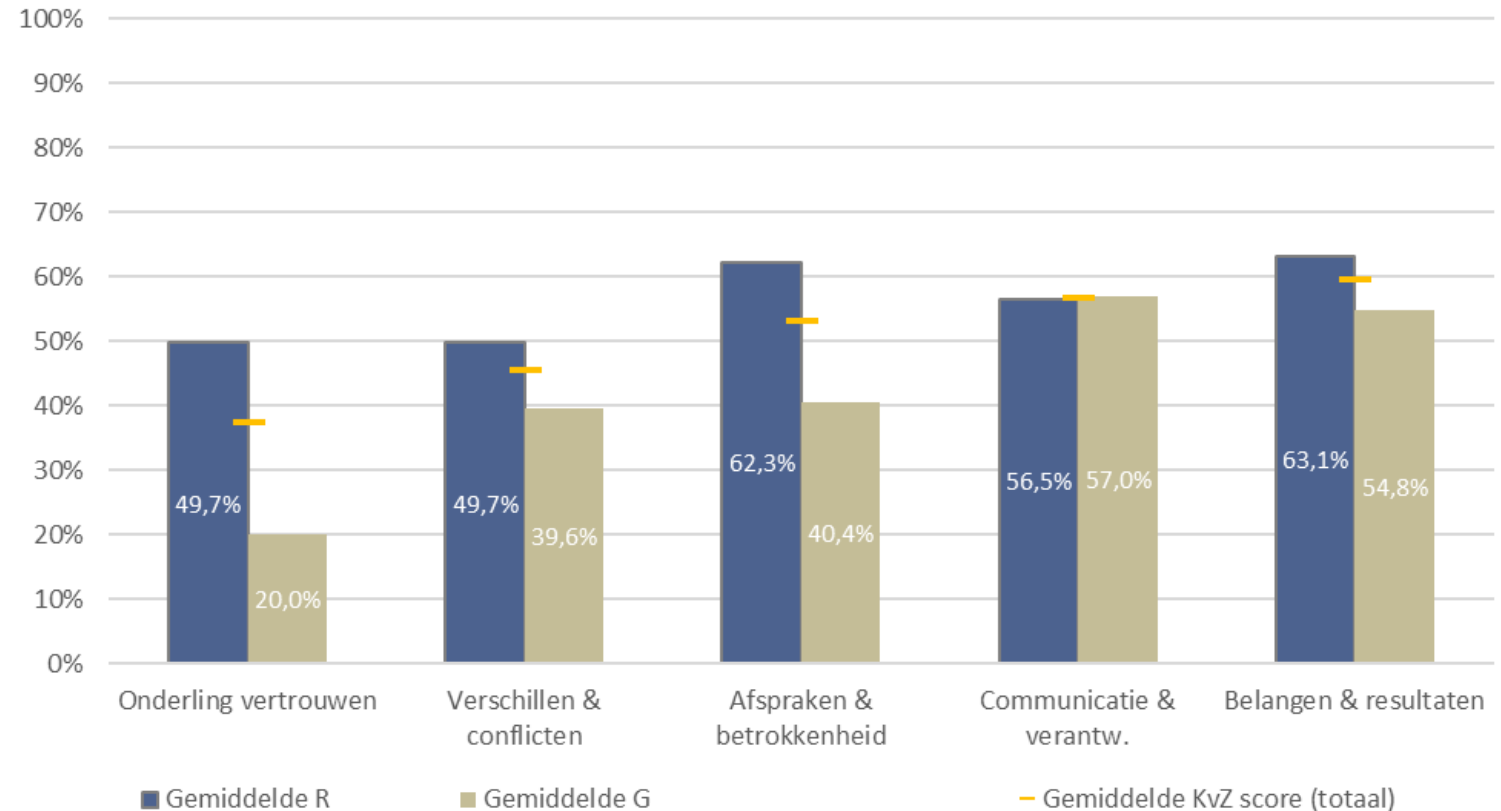


3. Score Kracht van Zacht (totaal)



Vergelijking Opdrachtgever – Opdrachtnemer

- Gemiddeld genomen zijn de verschillen tussen beide groepen groot.
- Met uitzondering van 'Invulling van afspraken & betrokkenheid' en 'Omgaan met belangen & focus op resultaten' bevinden beide groepen zich op de pijlers op hetzelfde ontwikkelniveau.
- Het grootste verschil tussen de groepen ontstaat op de pijler 'Onderling vertrouwen' (29,7% verschil).
- Het kleinste verschil ontstaat op de pijler 'Effectiviteit van communicatie & verantwoordelijkheid nemen' (0,5% verschil).



3. Scores per stelling



PIJLER 1: ONDERLING VERTROUWEN

	Gemiddelde score
▪ In ons team durven wij ons kwetsbaar op te stellen.	38,3%
▪ Wij geven fouten en zwakheden aan elkaar toe.	25,5%
▪ Wij vragen een ander om hulp als dat nodig is.	45,5%
▪ Wij verontschuldigen ons snel en oprecht tegenover elkaar wanneer wij iets zeggen of doen dat ongepast is of het team kan schaden.	29,1%
▪ Wij helpen elkaar ook buiten gebieden waarvoor we zelf verantwoordelijk zijn.	36,4%
▪ Wij weten iets van elkaars persoonlijke leven en spreken daar onderling gemakkelijk over.	38,3%
▪ Wij gunnen elkaar het voordeel van de twijfel voordat we een oordeel hebben.	36,7%
▪ Wij bespreken openlijk fouten en bijna-fouten om er samen van te leren.	35,0%
▪ Wij staan er voor open om van elkaars fouten en bijna-fouten te leren.	40,0%
▪ Wij zijn open naar elkaar en laten bij besprekingen het achterste van onze tong zien.	33,3%

VOORBEELD

3. Scores per stelling



PIJLER 2: OMGAAN MET VERSCHILLEN & CONFLICTEN

Gemiddelde
score

- Wij kunnen onze onderlinge verschillen benoemen. 58,3%
- Wij waarderen en benutten de kwaliteiten en ervaringen van elkaar. 50,0%
- Wij waarderen onze onderlinge verschillen en weten hoe we die overbruggen. 43,3%
- Wij noemen binnen ons team de belangrijke en lastige zaken bij de naam. 46,7%
- Wij voeren met elkaar het gesprek over wat er écht leeft binnen het team. 35,0%
- Wij bespreken openlijk conflicten en spanningen die ontstaan binnen ons team en/of met anderen buiten ons team. 31,7%
- Wij luisteren en vragen actief naar de verschillende meningen die er leven binnen ons team. 31,7%
- Onze overleggen zijn boeiend en waardevol. 50,0%
- Na onze overleggen en besprekingen weet ik precies wat iedereen vond van de besproken onderwerpen. 50,0%
- Wij leggen de lat hoog en dagen onszelf uit de beste versie van onszelf te zijn. 58,3%

VOORBEELD

3. Scores per stelling



PIJLER 3: INVULLING VAN AFSPRAKEN & BETROKKENHEID

	Gemiddelde score
▪ Wij voeren genomen besluiten ook uit.	56,7%
▪ Wanneer een besluit genomen is, werken we met complete instemming. Oók wanneer het genomen besluit niet onze eigen voorkeur had.	51,7%
▪ Wij lossen problemen snel op.	53,3%
▪ Wij brengen kritieke onderwerpen op tafel.	50,0%
▪ Wij maken glasheldere afspraken met elkaar.	56,7%
▪ Wij houden ons aan gemaakte afspraken.	50,0%
▪ Wij checken aannames bij elkaar.	45,0%
▪ Wij weten van elkaar waar we mee bezig zijn en wat we bijdragen aan het geheel.	53,3%
▪ Bij beslissingen vragen wij van iedereen inbreng.	58,3%
▪ Wij weten hoe we efficiënt samen beslissingen kunnen nemen.	56,7%

VOORBEELD

3. Scores per stelling



PIJLER 4: EFFECTIVITEIT VAN COMMUNICATIE & VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

	Gemiddelde score
▪ Wij luisteren naar elkaar.	61,7%
▪ In ons team is iedereen ongeveer even veel aan het woord.	58,2%
▪ Wij doen moeite om te begrijpen hoe een ander zich voelt.	45,0%
▪ Wij uiten ons positief.	61,7%
▪ Wij spreken elkaar aan op ongewenst of onproductief gedrag.	56,7%
▪ Wij houden elkaar scherp en accepteren niet zomaar van elkaar dat we afwijken van gemaakte afspraken.	65,0%
▪ Wij zijn ons bewust dat iedereen een eigen communicatiestijl heeft en passen ons daarop aan.	63,3%
▪ Wij stemmen af op het gedrag en signalen van de ander.	48,3%
▪ Wij signaleren misverstanden in de communicatie en corrigeren dit snel.	51,7%
▪ Wij vullen niet in voor een ander (NIVEA).	57,1%

VOORBEELD

3. Scores per stelling



PIJLER 5: OMGAAN MET BELANGEN & FOCUS OP RESULTATEN

Gemiddelde
score

- Wij maken persoonlijk belang altijd ondergeschikt -of maximaal even belangrijk- aan het teambelang. 51,7%
- Wij scheppen met elkaar duidelijkheid over richting en prioriteiten. 58,3%
- Wij hebben een helder geformuleerd gezamenlijk teamdoel. 60,0%
- Wij hebben elkaar nodig om ons gezamenlijke doel te behalen. 76,7%
- Het is voor mij helder wie waarvoor verantwoordelijk is binnen het team. 63,6%
- We worden voldoende ondersteund in het realiseren van deze doelen. 56,7%
- Wij vieren successen en/of (persoonlijke) overwinningen binnen het team. 45,0%
- Wij maken successen en/of (persoonlijke) overwinningen ook kenbaar buiten ons team (aan hen die deze resultaten aangaan). 63,3%
- Het gezamenlijke teamdoel motiveert mij. 58,3%
- Het is voor mij helder hoe ieder van ons kan bijdragen aan het behalen van het gezamenlijke doel. 61,7%

VOORBEELD

4. Spreiding score Kracht van Zacht (overall)



4. Spreiding Kracht van Zacht (totaal)

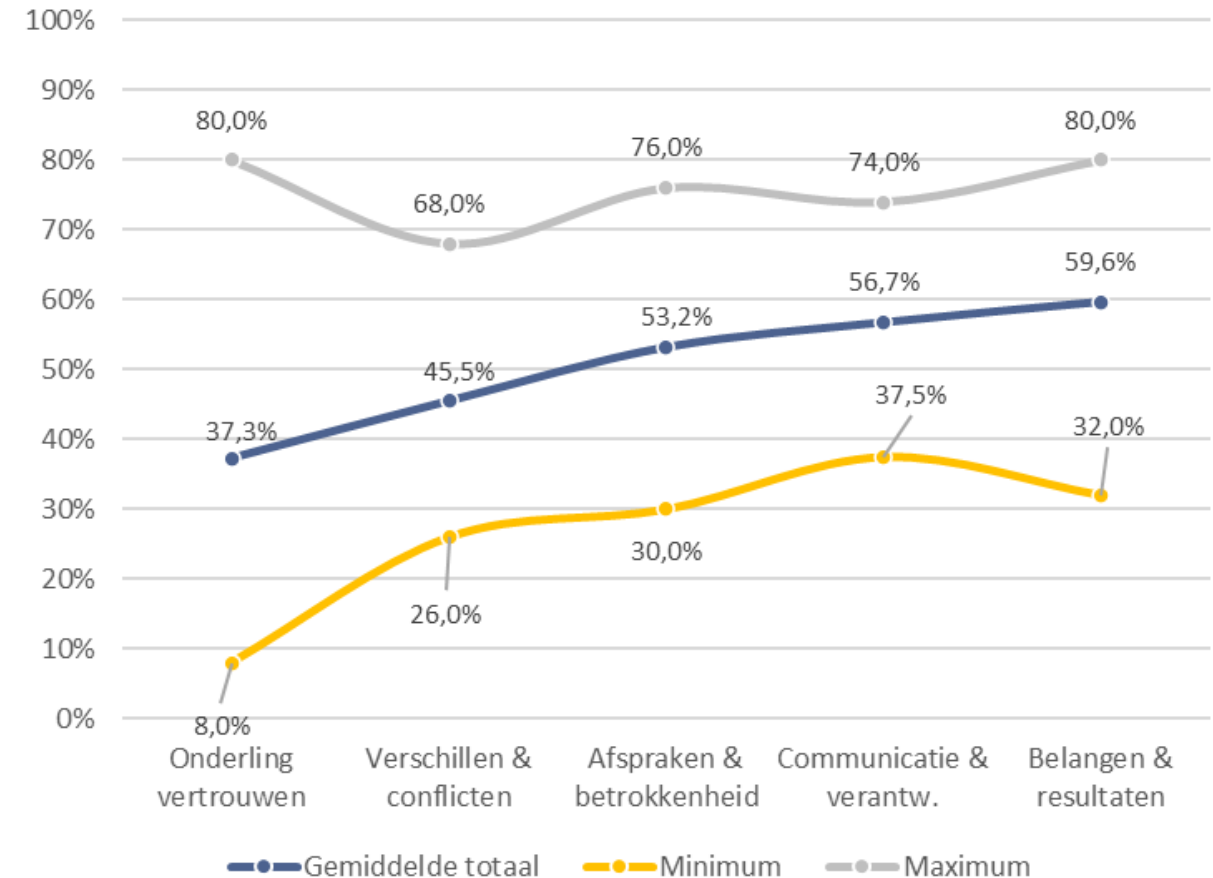


Algemeen

- In de nevenstaande grafiek zijn de minimum en maximum scores ten opzichte van het gemiddelde weergegeven.
- Hoe groter de spreiding hoe groter de urgentie wordt om tezamen vast te stellen waar de samenwerking nu echt staat en welke ambitie de keten heeft om zich de komende jaren door te ontwikkelen tot een excellente samenwerking.

De samenwerking

- De maximumscores en minimumscores liggen tussen de 8,0% ('Onderling vertrouwen') en 80,0% ('Onderling vertrouwen' en 'Omgaan met belangen & focus op resultaten').
- Op de pijler 'Onderling vertrouwen' is het verschil tussen de maximumscore en de minimumscore 72,0%. Op die pijler is de spreiding het grootst (feitelijk enorm).
- De spreiding is het kleinst (maar nog steeds groot) op de pijler 'Effectiviteit van communicatie & verantwoordelijkheid nemen' (een spreiding van 36,5%).



5. Barrières voor verandering

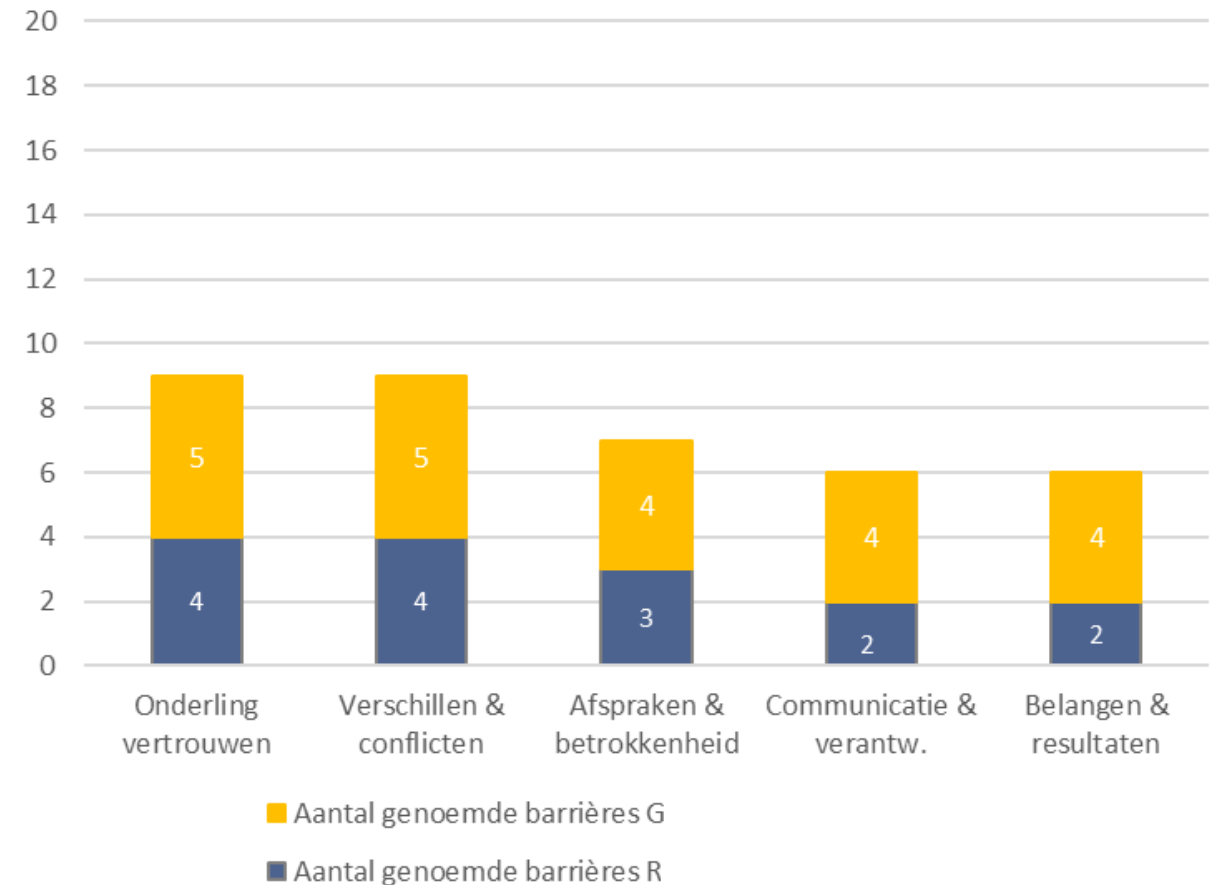


5. Welke barrières belemmeren de samenwerking?



Algemeen

- De grafiek hiernaast toont het aantal genoemde barrières per pijler.
- Op de volgende slides worden de barrières per pijler integraal weergegeven.



6. Advies vanuit de eigen organisatie



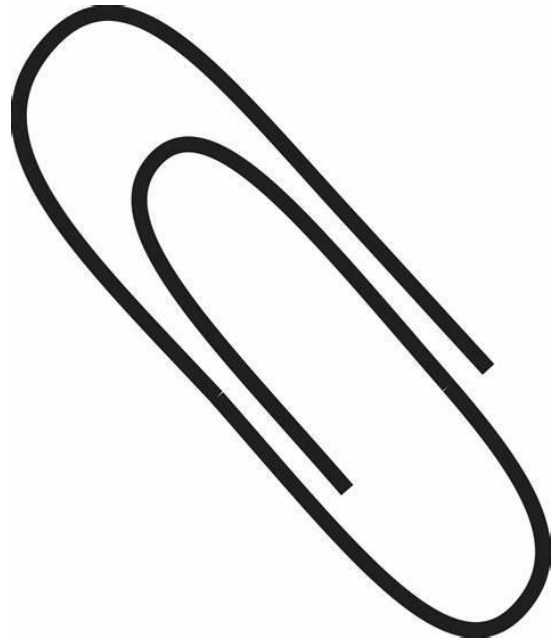
6. Wat is uw belangrijkste advies m.b.t. de samenwerking? (1/2)



- Empathie en medeleven van een aantal personen binnen het team (inlevingsvermogen).
- Er lopen al diversen gesprekken
- Helder maken wat ons gezamenlijke doel is en veel meer bewustwording wat SAMENwerken daadwerkelijk betekent. Dat RGS een manier van werken is die van beide kanten komt. En dat we uiteindelijk ook allemaal gewoon mensen zijn. Ook al is het “de bouw” niet alles is weg te schuiven onder stoerheid.
- Het vertrouwen heeft een deuk opgelopen. Dat is het eerste wat aan onbesproken niveau moet zijn om een verdere samenwerking tot een succes te maken.
- Ieder moet open staan voor een RGS-samenwerking. Er moet geaccepteerd worden dat dit niet de ouderwetse opdrachtgever - opdrachtnemer samenwerking is.
- meer transparantie in de planvorming, delen van offertes en onderzoeken. achteraf in de projectoverdracht de volledige informatie delen. tijdens projectvergaderingen de notulen bespreken en volgen, hier ook een actie en besluitenlijst aan koppelen om voor elkaar een duidelijker beeld te scheppen om miscommunicatie te voorkomen. beter strategie beleid vanuit GS op senioren/studenten of andere visies.
- Mijn belangrijkste advies zou zijn om de verwachtingen naar elkaar toe nog eens helder uit te spreken. Door duidelijk te maken wat we van elkaar nodig hebben en wat we verwachten, kunnen we misverstanden voorkomen. Daarnaast denk ik dat het belangrijk is om verder te werken aan het opbouwen van vertrouwen binnen het team. Als we daarin investeren, kan dat de basis leggen voor een nog effectievere en succesvollere samenwerking.



BIJLAGE 1



1. Scores per organisatie

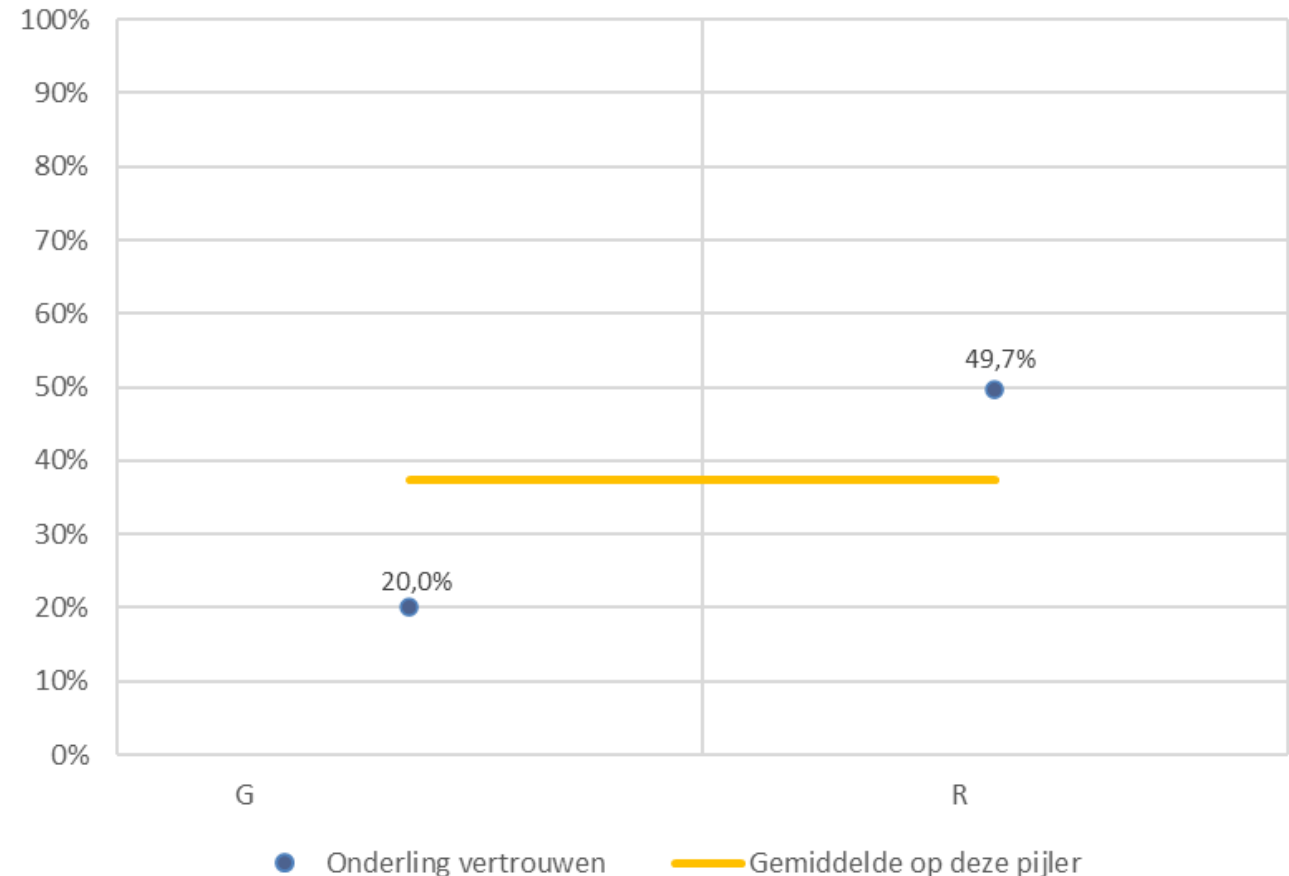


1. Scores per organisatie: Onderling vertrouwen



Algemeen

- Deze slide toont de scores per organisatie op de pijler **Onderling vertrouwen**
- Het is van groot belang dat men zich realiseert dat een lage score niet betekent dat de desbetreffende partij niet goed scoort of iets dergelijks. Deze partij geeft op de desbetreffende stelling haar visie op de mate waarin het aspect in de samenwerking ingevuld wordt of niet.
- Het is dan ook de bedoeling om in samenspraak met de desbetreffende partners te bekijken wat er in de samenwerking dient te gebeuren om de score in de toekomst op dat aspect te verbeteren. Het is dus NIET de bedoeling partijen te beïnvloeden een volgende keer hogere scores te geven, maar hier daadwerkelijk van te leren.

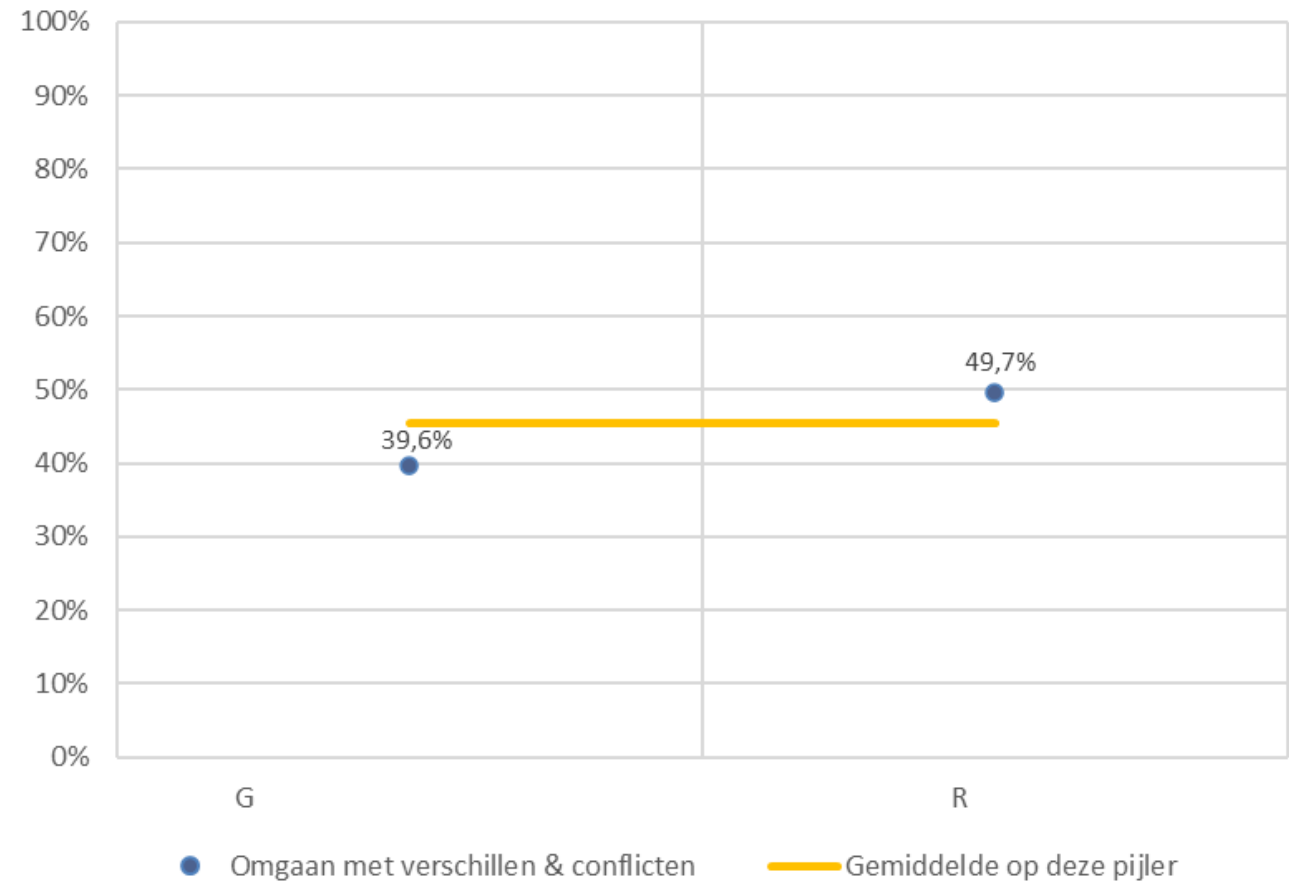


1. Scores per organisatie: Omgaan met verschillen & conflicten



Algemeen

- Deze slide toont de scores per organisatie op de pijler **Omgaan met verschillen & conflicten**

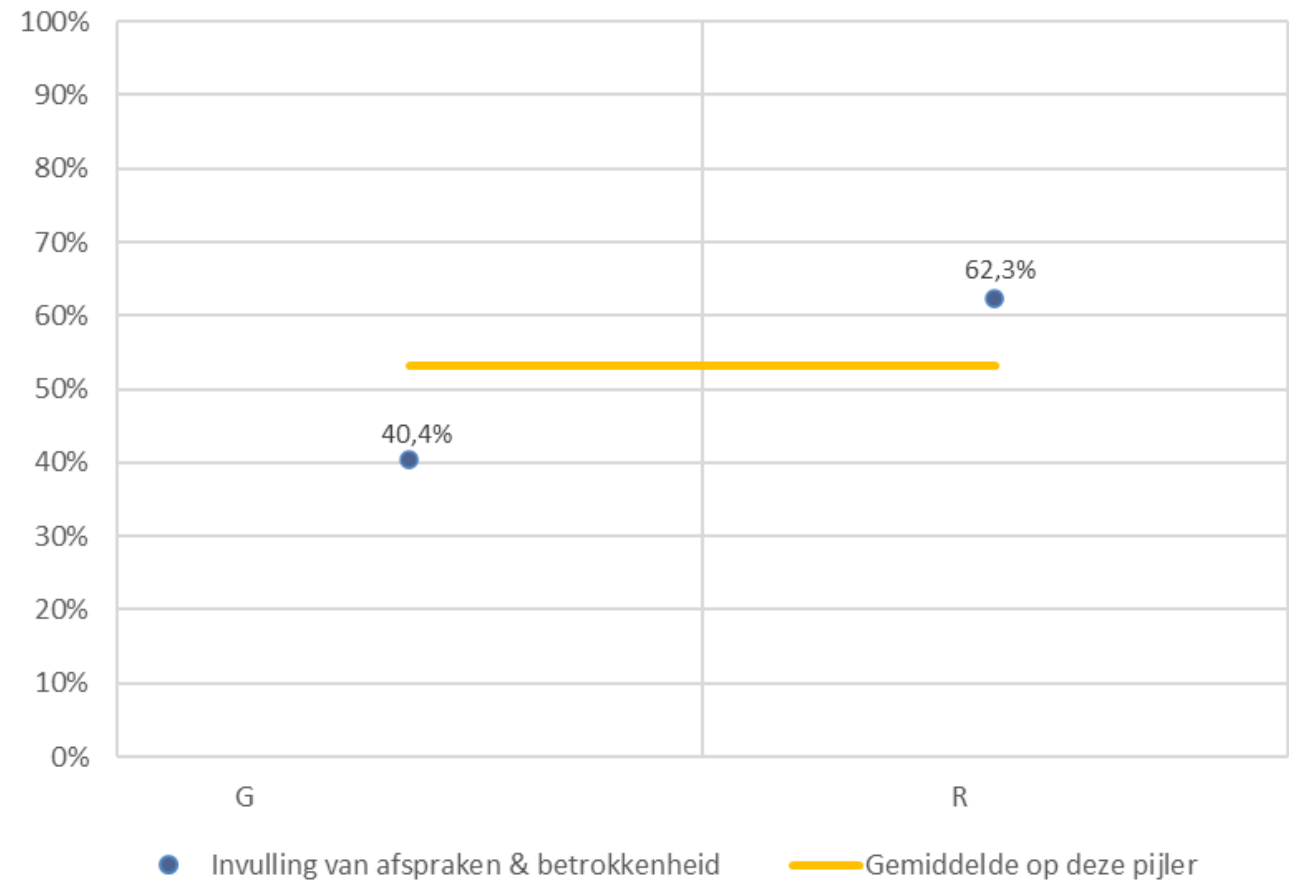


1. Scores per organisatie: Invulling van afspraken & betrokkenheid



Algemeen

- Deze slide toont de scores per organisatie op de pijler **Invulling van afspraken & betrokkenheid**

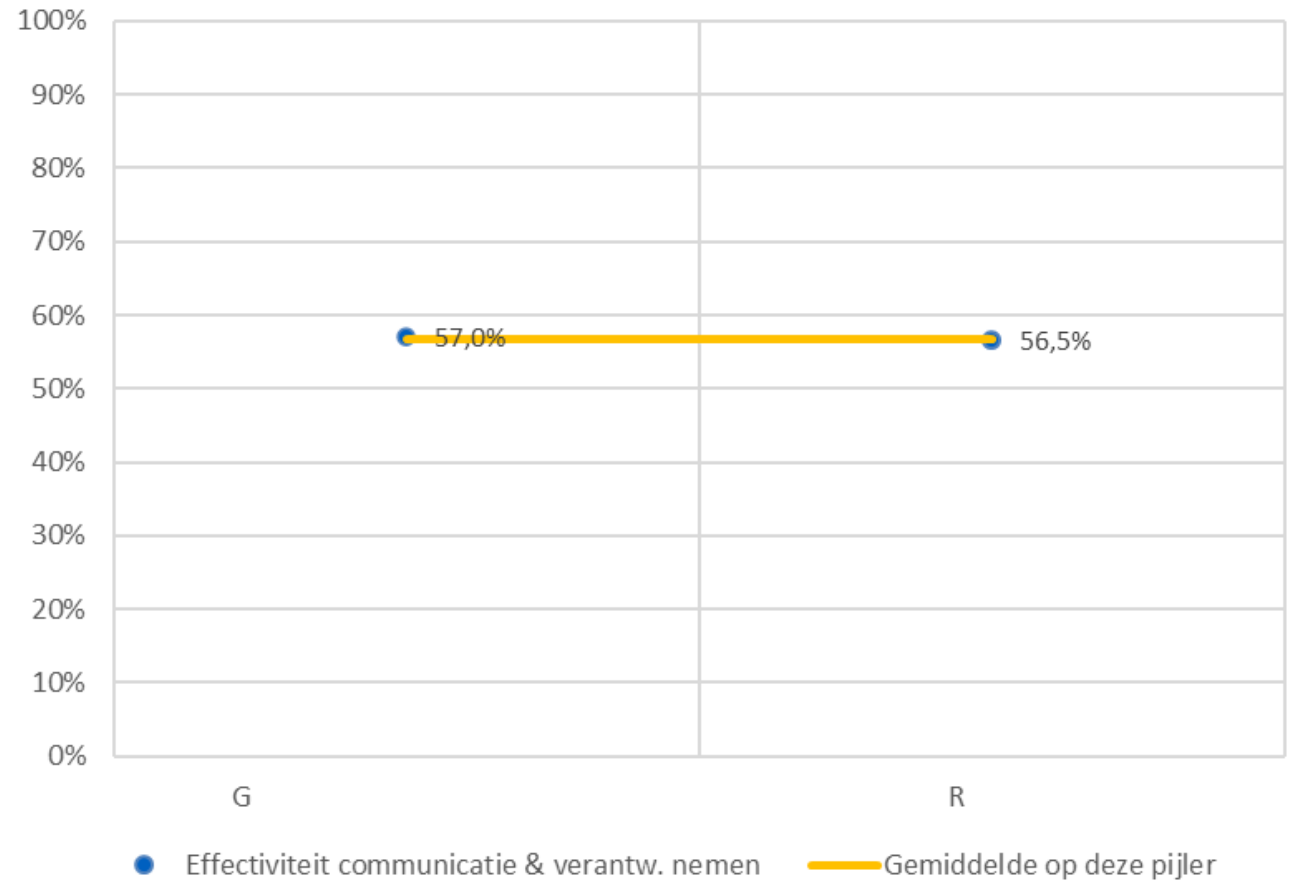


1. Scores per organisatie: Effectiviteit communicatie & verantwoordelijkheid nemen



Algemeen

- Deze slide toont de scores per organisatie op de pijler **Effectiviteit van communicatie & verantwoordelijkheid nemen**

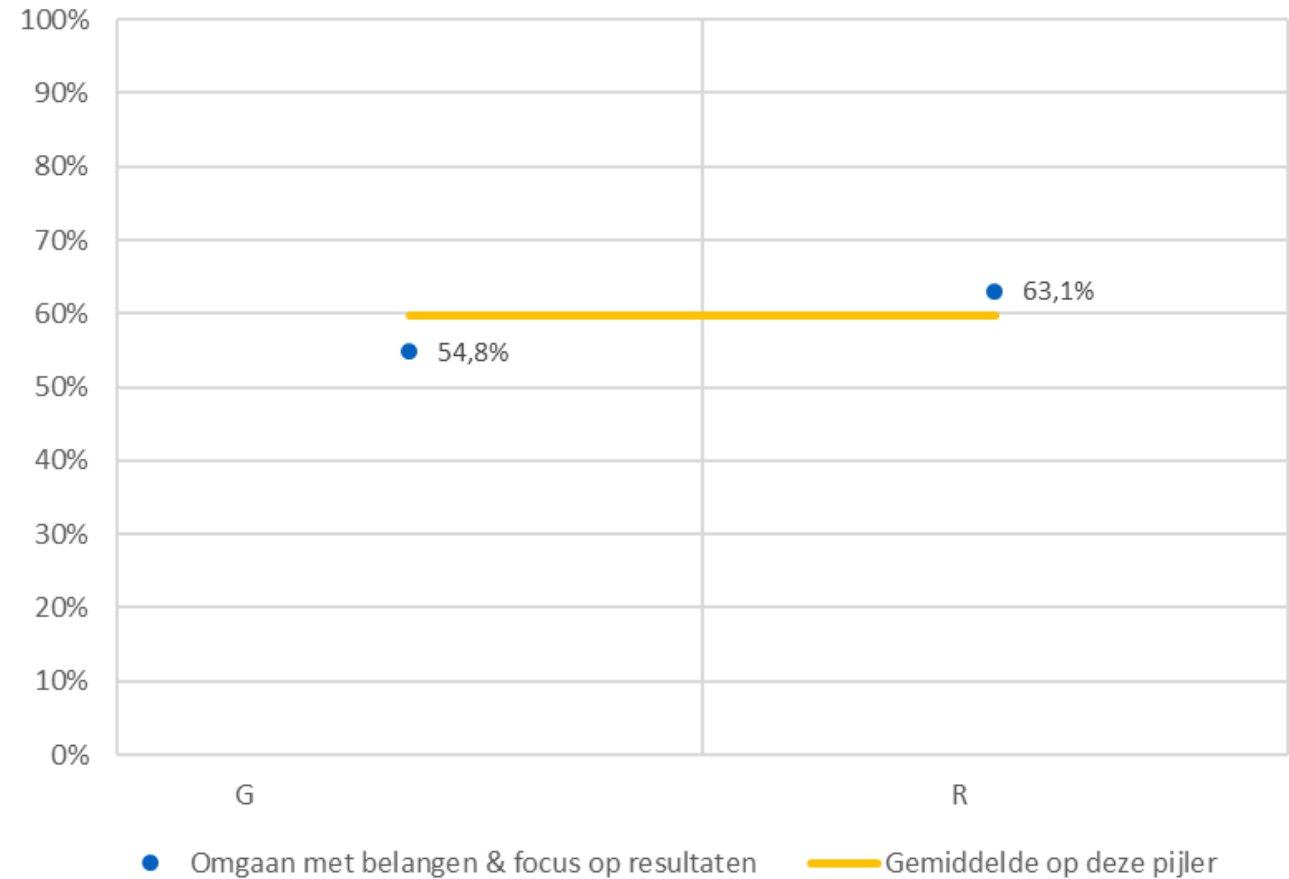


1. Scores per organisatie: Omgaan met belangen & focus op resultaten



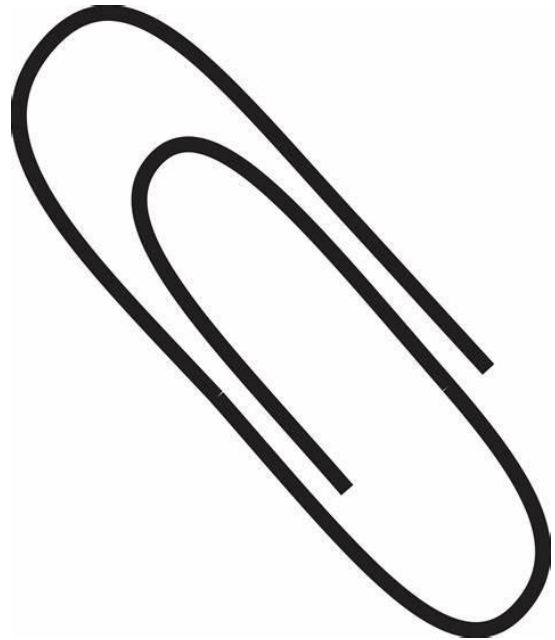
Algemeen

- Deze slide toont de scores per organisatie op de pijler **Omgaan met belangen & focus op resultaten**





BIJLAGE 2



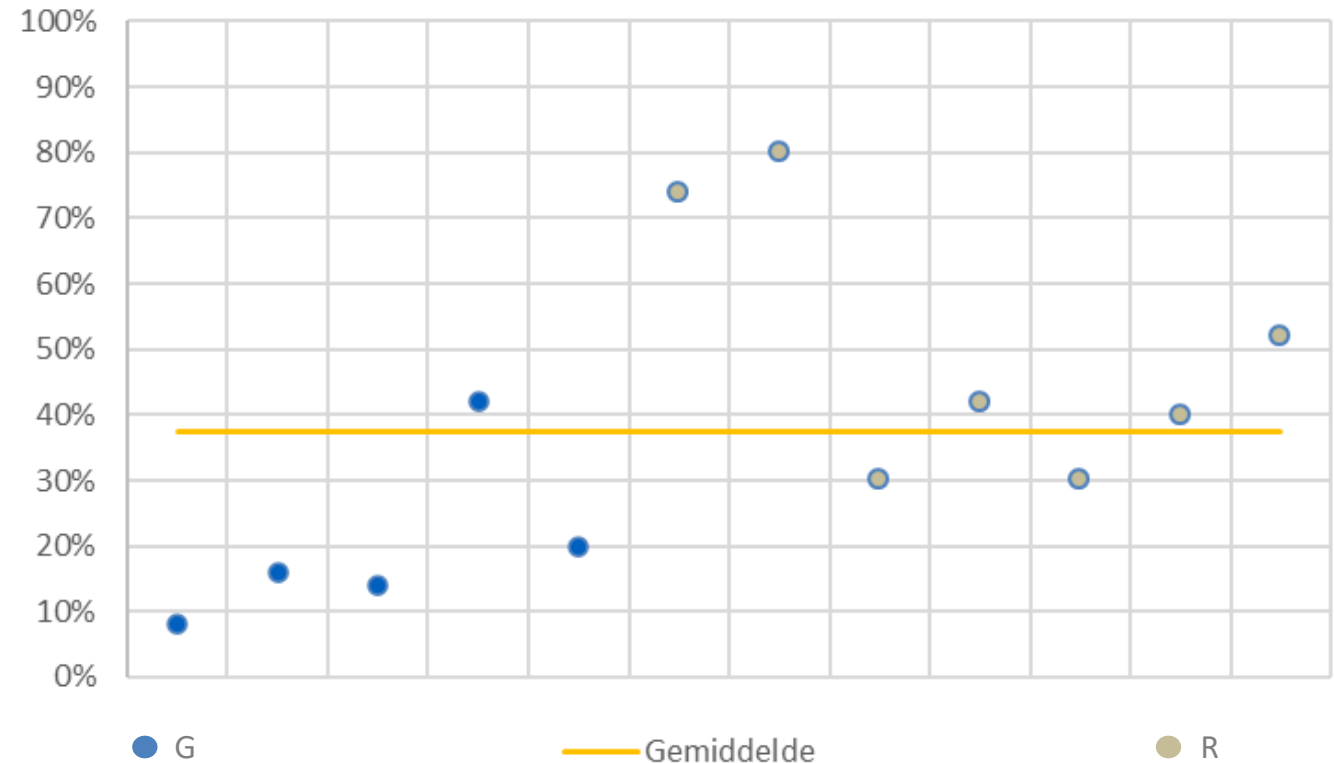
2. Spreiding per pijler



2. Spreiding per respondent: Onderling vertrouwen



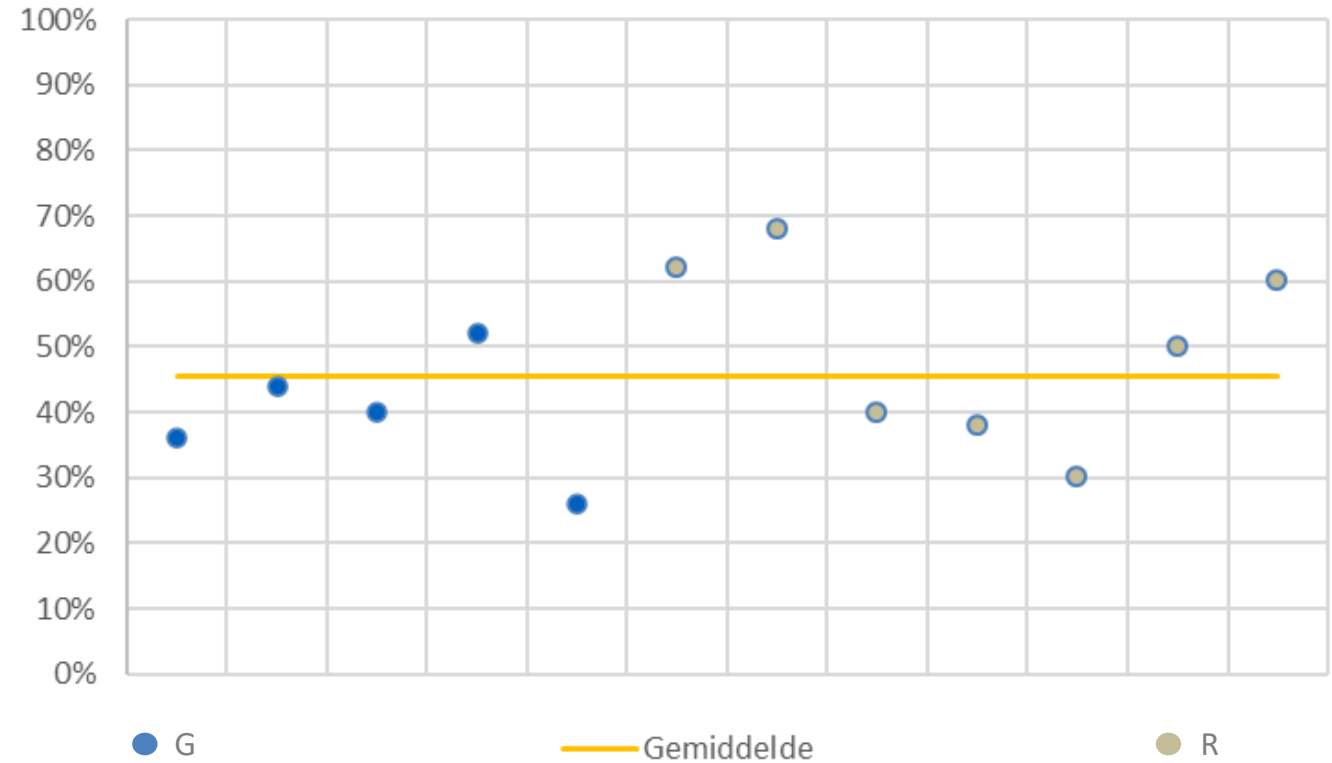
- Deze slide toont de spreiding per respondent op de pijler **Onderling vertrouwen**
- Het is van groot belang dat men zich realiseert dat een lage score niet betekent dat de desbetreffende respondent niet goed scoort of iets dergelijks. Iedere respondent geeft op de desbetreffende stellingen zijn of haar visie op de mate waarin het aspect in de samenwerking ingevuld wordt of niet.
- Per pijler hebben de respondenten steeds tien stellingen moeten beantwoorden.
- Ieder bolletje in de grafiek staat voor de gemiddelde score van een respondent van de tien stellingen die betrekking hebben op de pijler.
- De 12 bolletjes in de grafiek corresponderen met de 12 respondenten waarvan de antwoorden meegenomen zijn in de analyse.
- Daarbij is onderscheid gemaakt tussen respondenten van G (kijkend naar de keten met R) en respondenten van R.



2. Spreiding per respondent: Omgaan met verschillen & conflicten



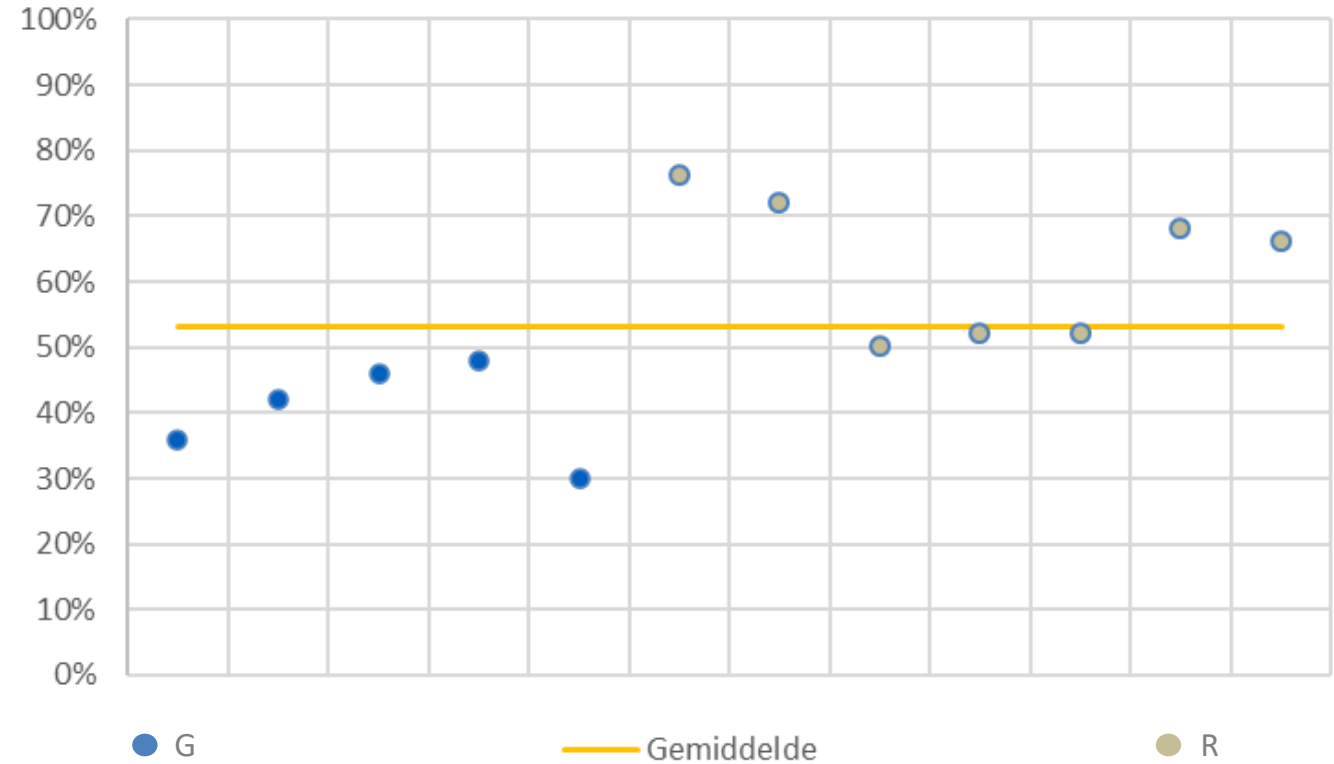
- Deze slide toont de spreiding per respondent op de pijler **Omgaan met verschillen & conflicten**



2. Spreiding per respondent: Invulling van afspraken & betrokkenheid



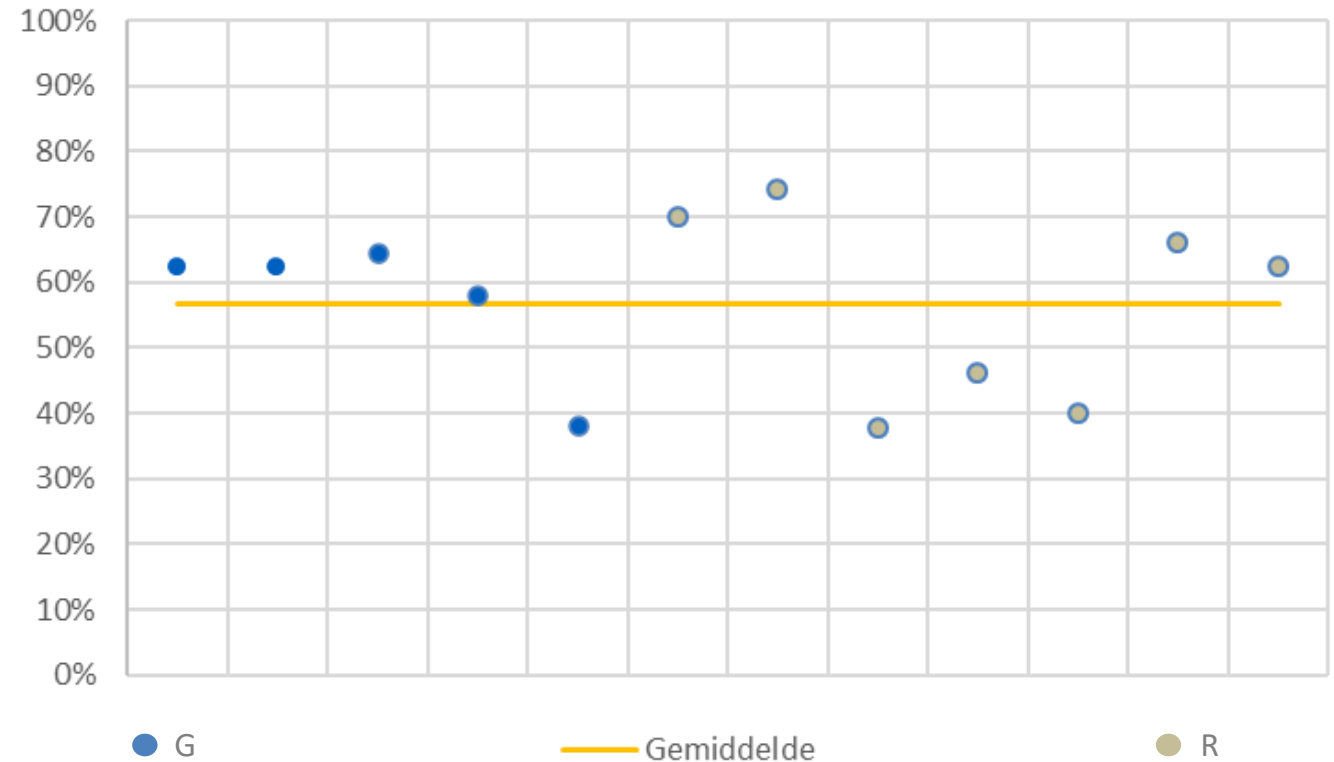
- Deze slide toont de spreiding per respondent op de pijler **Invulling van afspraken & betrokkenheid**



2. Spreiding per respondent: Effectiviteit communicatie & verantwoordelijkheid nemen



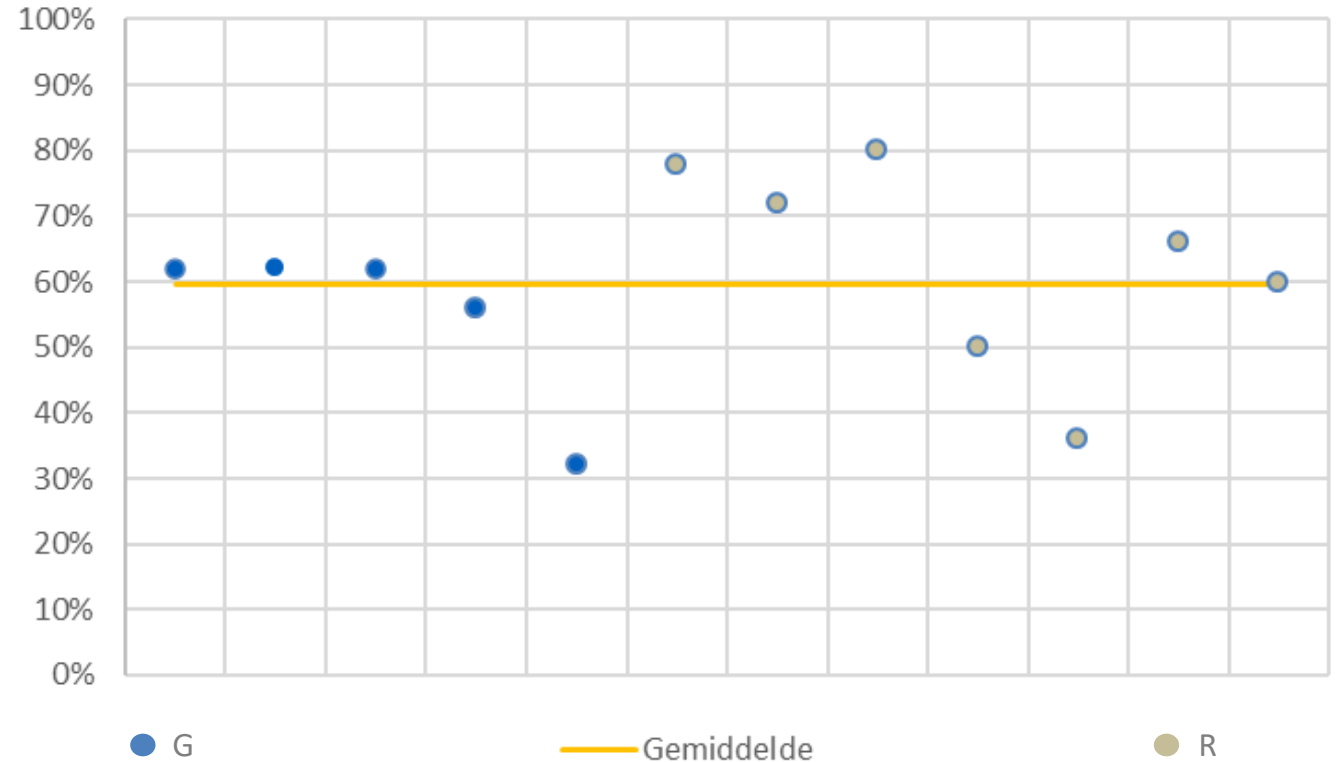
- Deze slide toont de spreiding per respondent op de pijler **Effectiviteit van communicatie & verantwoordelijkheid nemen**



2. Spreiding per respondent: Omgaan met belangen & focus op resultaten

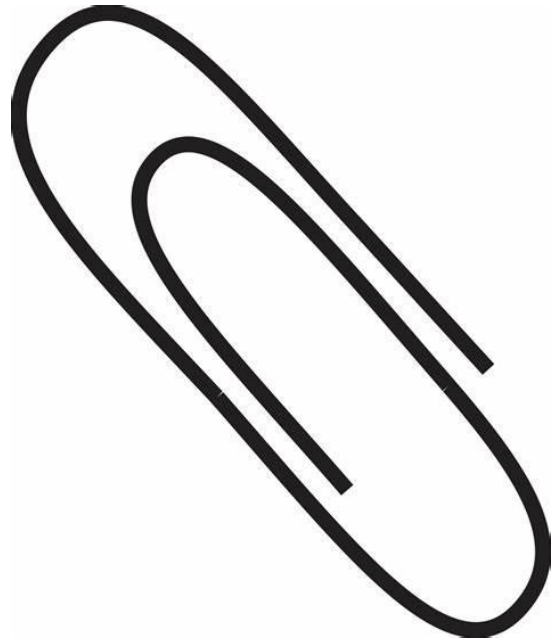


- Deze slide toont de spreiding per respondent op de pijler **Omgaan met belangen & focus op resultaten**





BIJLAGE 3





De zachte kant die het verschil maakt in ketensamenwerking

Succesvolle ketensamenwerking vraagt niet alleen om een goede inrichting van processen en afspraken, maar ook om aandacht voor gedrag, vertrouwen en communicatie.

Om ook die kant structureel te versterken, werken we samen met **Marion Muller, Coach & Trainer voor groei en verandering** van VISA Vaart in Samenwerken. Ze is gespecialiseerd in de zachte kant van samenwerken. Marion begeleidt professionals, leiders en teams die willen groeien in hoe zij samenwerken. Zij richt zich op de onderliggende dynamiek: wat er speelt in gedrag, interactie en onderstroom. Met haar ervaring in de corporatiesector en ketensamenwerking weet zij deze zachte kant concreet en toepasbaar te maken.

Binnen onze samenwerking zetten we de scan **De Kr8 van Zacht** in om de samenwerking in de keten inzichtelijk te maken.

Marcel verzorgt de meting en analyse en Marion begeleidt de rapportagebespreking en inspiratiesessies. In deze sessies worden patronen zichtbaar gemaakt, wordt het gesprek gevoerd over wat er speelt en vertalen we dit naar concrete verbeterstappen in de samenwerking.

Door onze samenwerking ontstaat een krachtige combinatie van:

harde kant: inrichting, processen en ketensturing

zachte kant: gedrag, vertrouwen en communicatie

Deze aanpak is met name effectief wanneer de samenwerking op papier goed geregeld is, maar in de praktijk nog schuurt of achterblijft. Het werken aan 'hard' én 'zacht' zorgt voor duurzame verbetering en resultaat.





Hiernavolgend krijgt u een overzicht van de verschillende soorten opdrachtgevers waar we voor gewerkt hebben in de afgelopen periode.

