



KETENMANAGEMENT INTERIM & ADVIES

KRACHT VAN ZACHT (KvZ) METING

Inzicht in samenwerking. Beweging in de praktijk.

dr.ing. Marcel Noordhuis & Marion Muller

Versie 25 mei 2026



1. Introductie



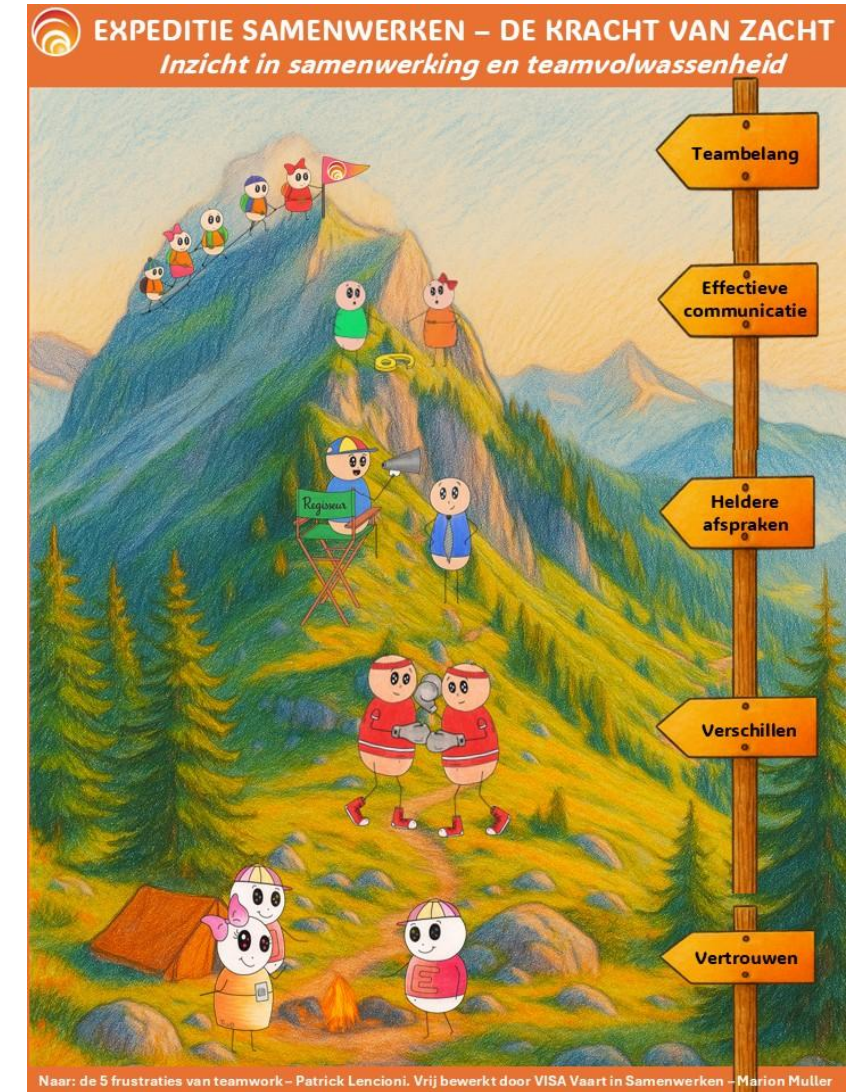
Samenwerken is een expeditie

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.



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

1. Introductie

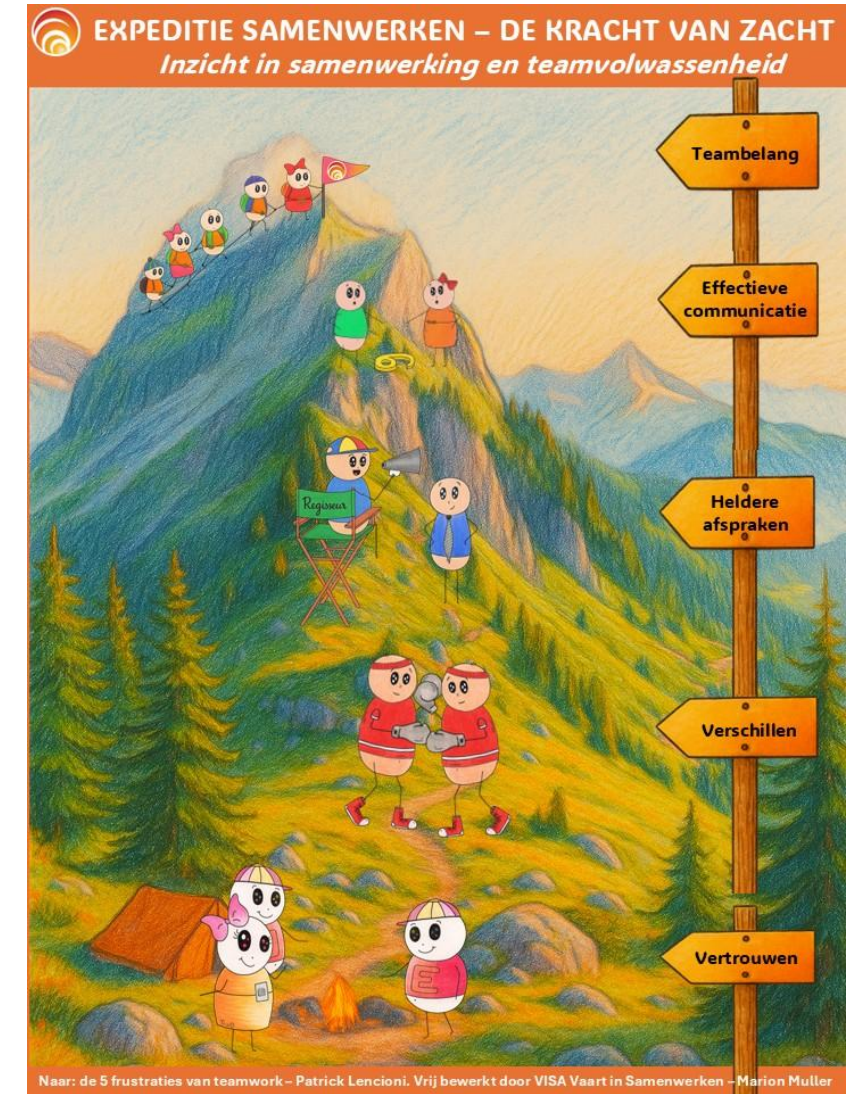


De Samenwerkberg (overzicht)

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.



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

1. Introductie



De vijf routepunten

1. Vertrouwen – het basiskamp

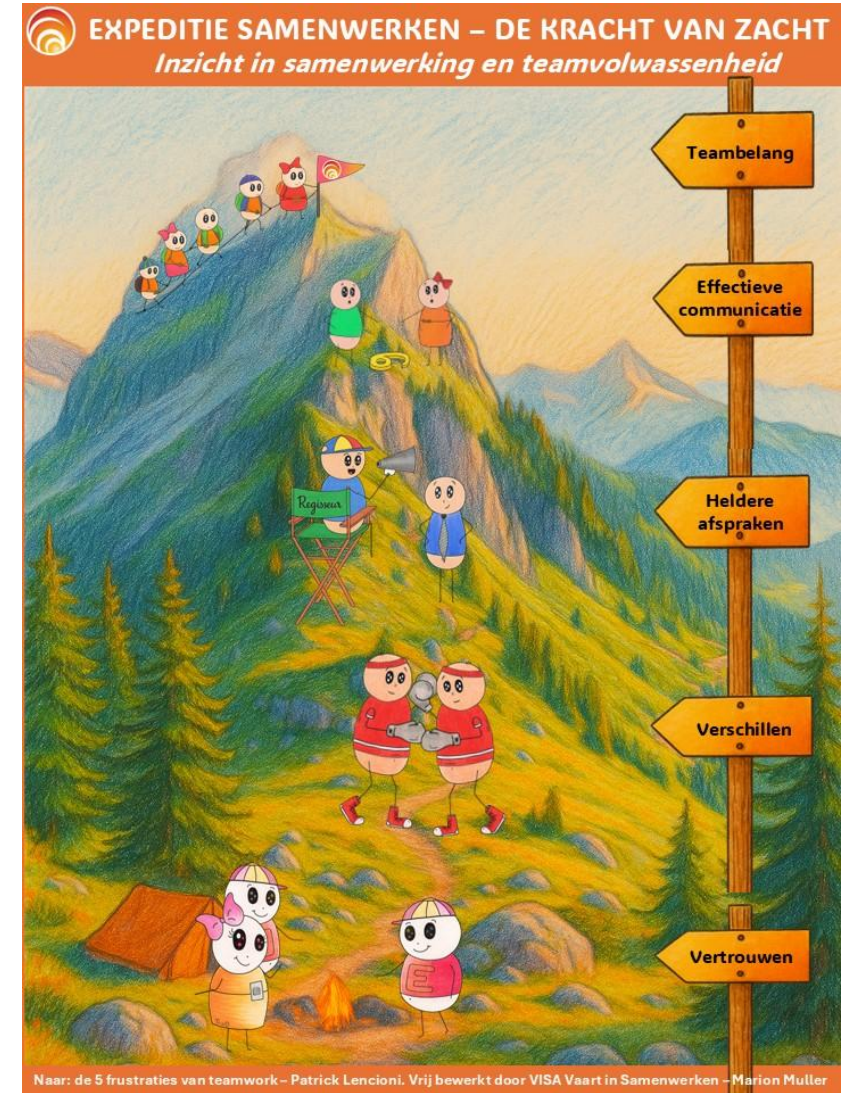
Elke samenwerking begint in het basiskamp. Dit is de plek waar mensen elkaar leren kennen, veiligheid ontstaat en waar mensen zich durven uitspreken. Zonder vertrouwen wordt samenwerken voorzichtig en blijven belangrijke zaken onbesproken. Onderling vertrouwen gaat over openheid, het kunnen benoemen 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

3. Heldere afspraken

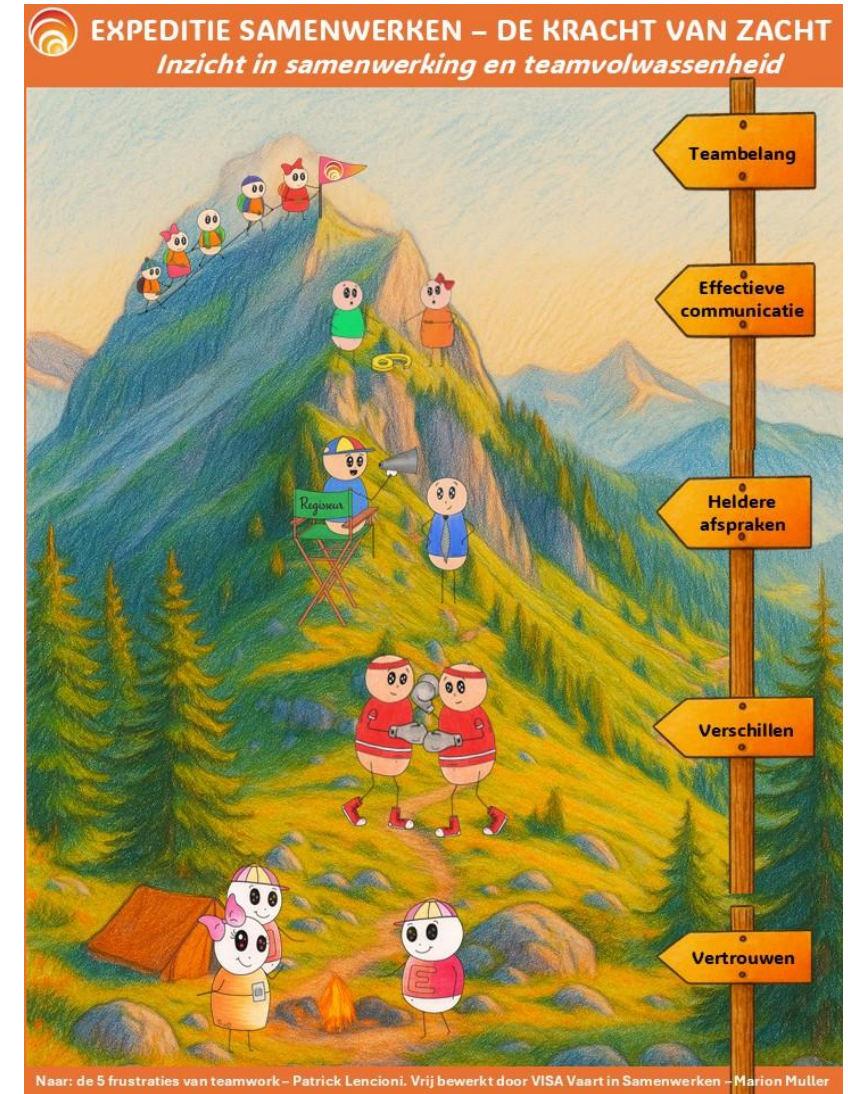
Zonder routeplan raakt de expeditie zijn richting kwijt. Heldere afspraken geven duidelijkheid en maken commitment mogelijk. Niet iedereen hoeft het eens te zijn, wél moet iedereen weten waar hij of zij voor staat. Commitment ontstaat wanneer afspraken duidelijk zijn en besluiten gezamenlijk worden genomen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

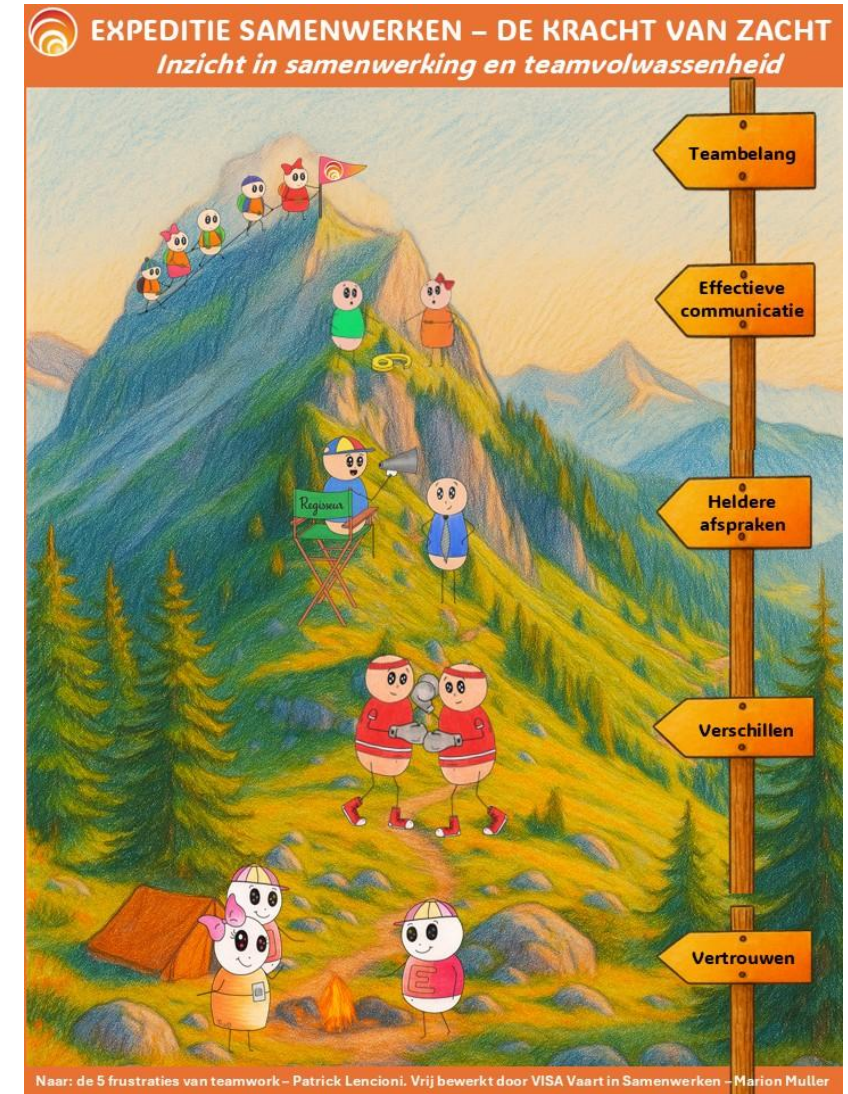
Effectieve communicatie helpt om koers te houden. Verantwoordelijkheid nemen betekent niet alleen je eigen rol vervullen, maar ook elkaar aanspreken wanneer afspraken of gedrag de samenwerking onder druk zetten. Effectieve communicatie is als een kompas en zorgt voor bijsturing onderweg.

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

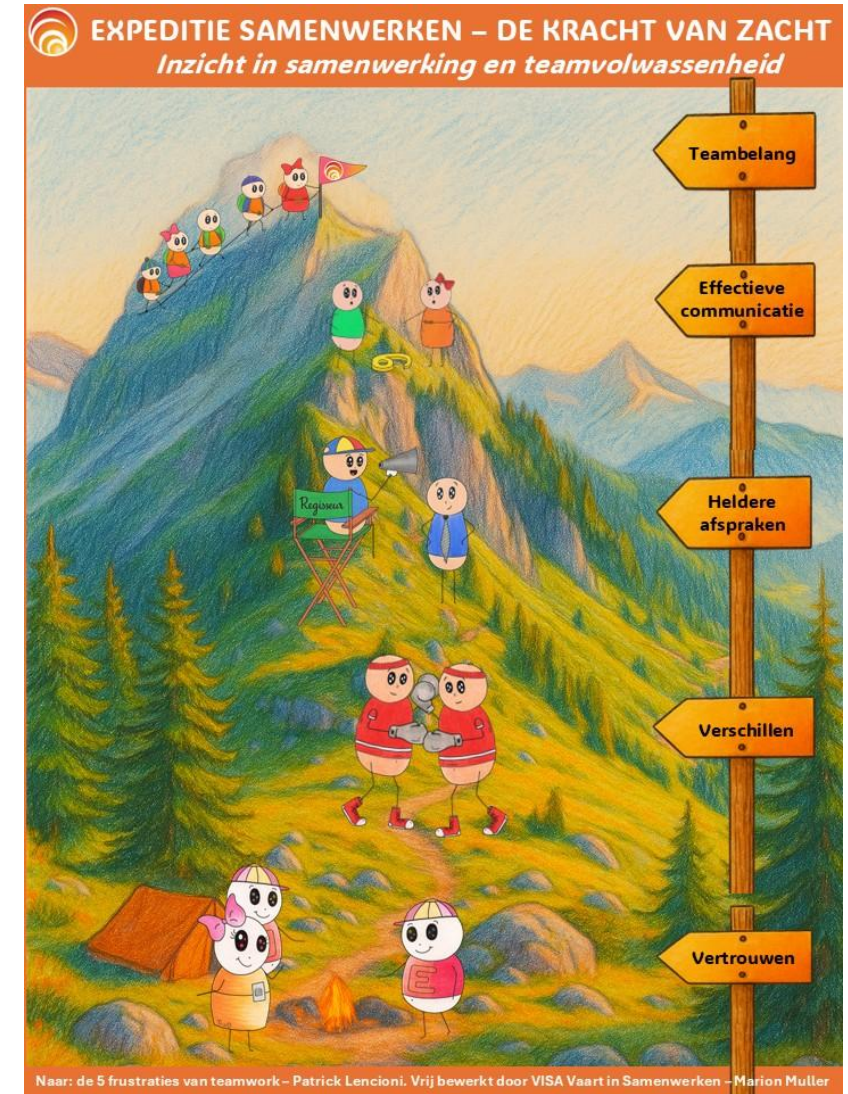
De top van de Samenwerkberg staat voor gezamenlijk resultaat. Teambelang gaat dan boven persoonlijk of organisatiebelang. Succes wordt dan gedeeld en zichtbaar gemaakt.

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



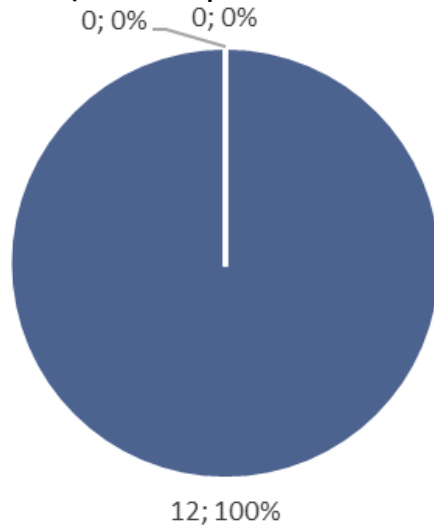
2. Voorbeeld uit de praktijk



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)

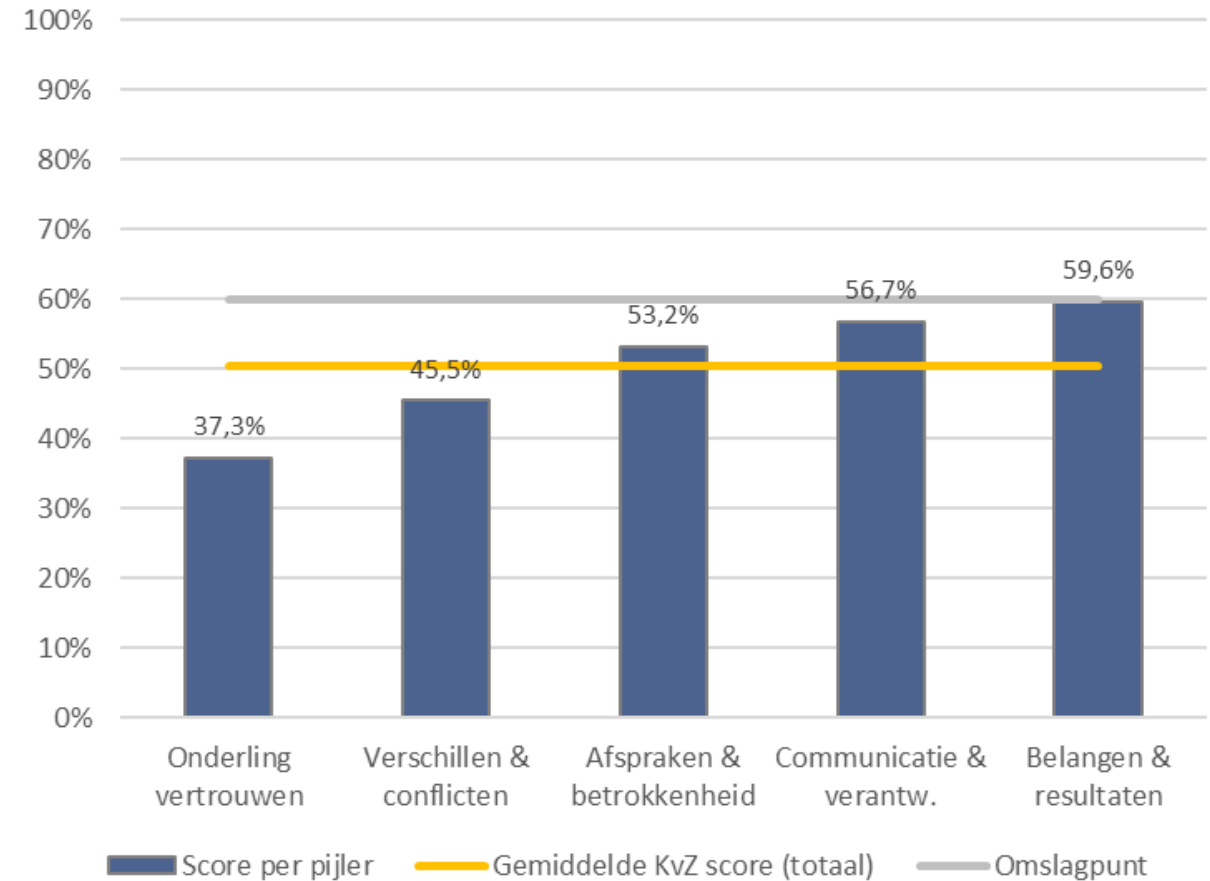


3. Score Kracht van Zacht (totaal)



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.

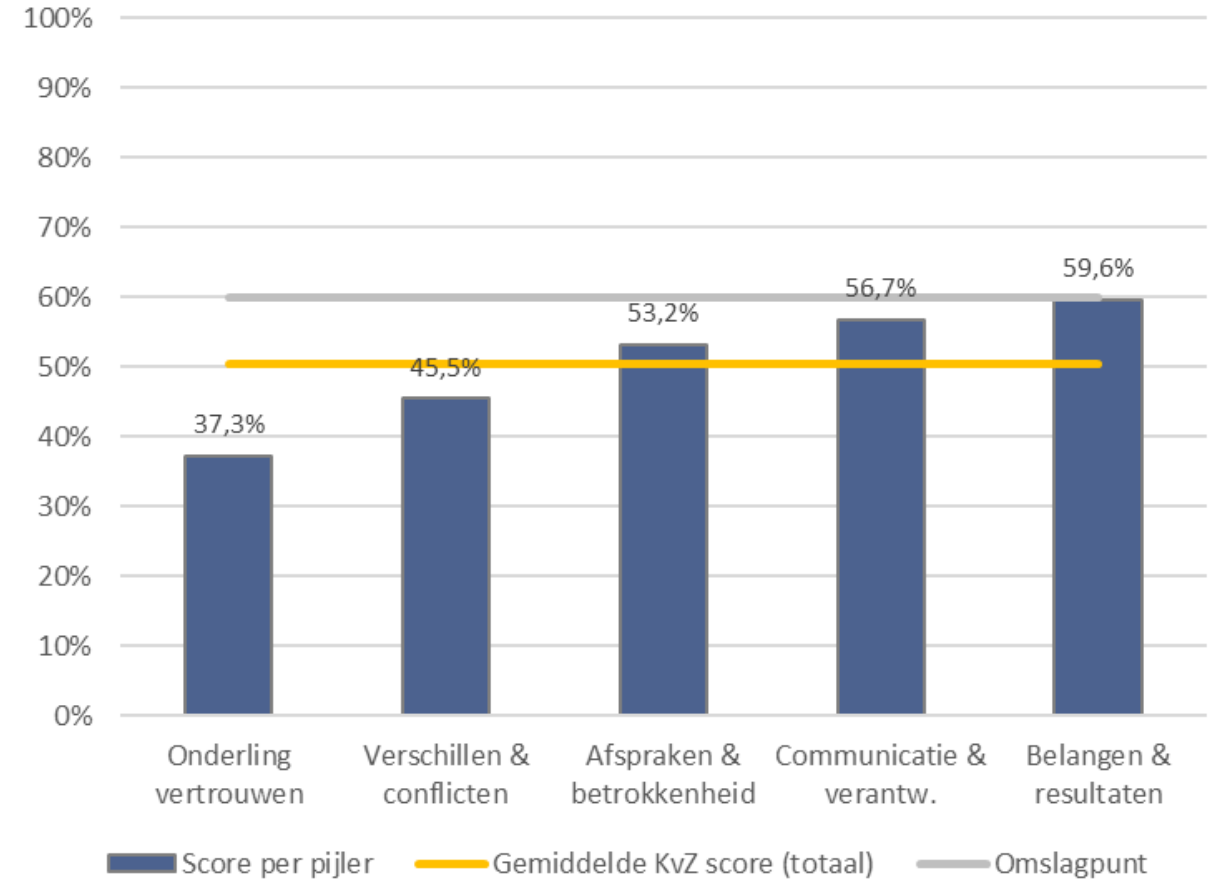


3. Score Kracht van Zacht (totaal)



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.

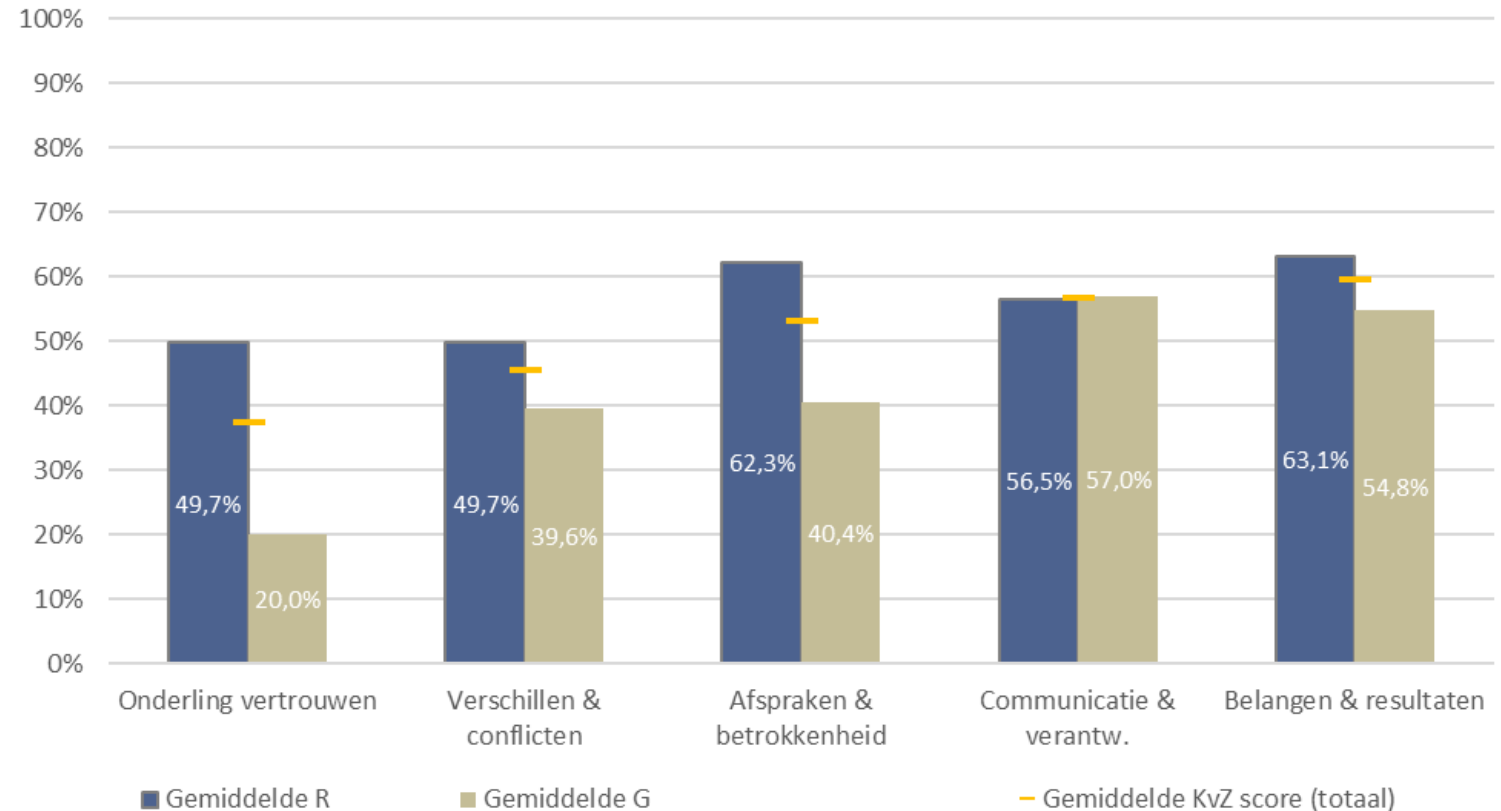


3. Score Kracht van Zacht (totaal)



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 als we iets zeggen of doen dat ongepast is of het team kan schaden.	29,1%
▪ Wij helpen elkaar ook buiten gebieden waar we verantwoordelijk zijn.	36,4%
▪ Wij weten iets van elkaar en spreken daar onderling gemakkelijk over.	38,3%
▪ Wij gunnen elkaar tijd om van de twijfel voordat we een oordeel hebben.	36,7%
▪ Wij bespreken vaak 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

4. Spreiding score Kracht van Zacht (overall)



4. Spreiding Kracht van Zacht (totaal)

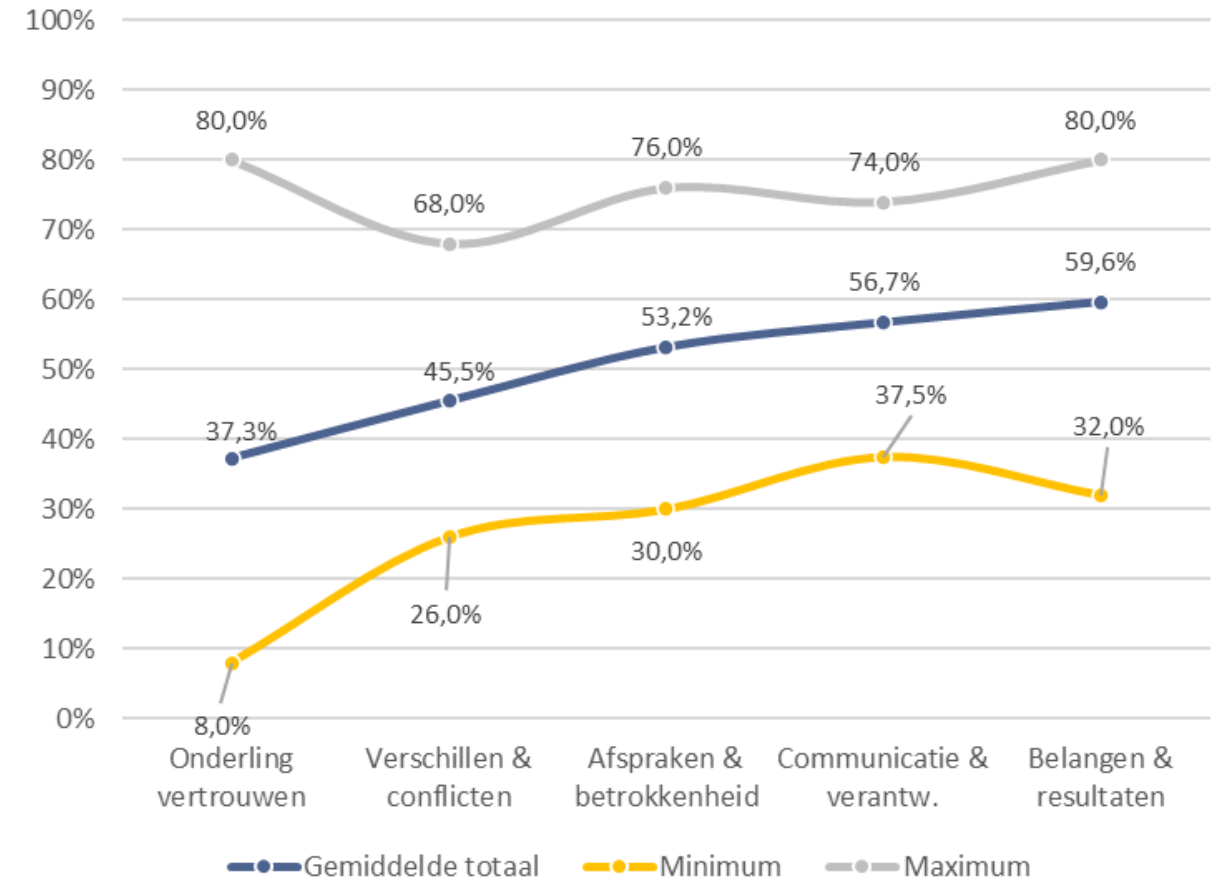


Algemeen

- 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

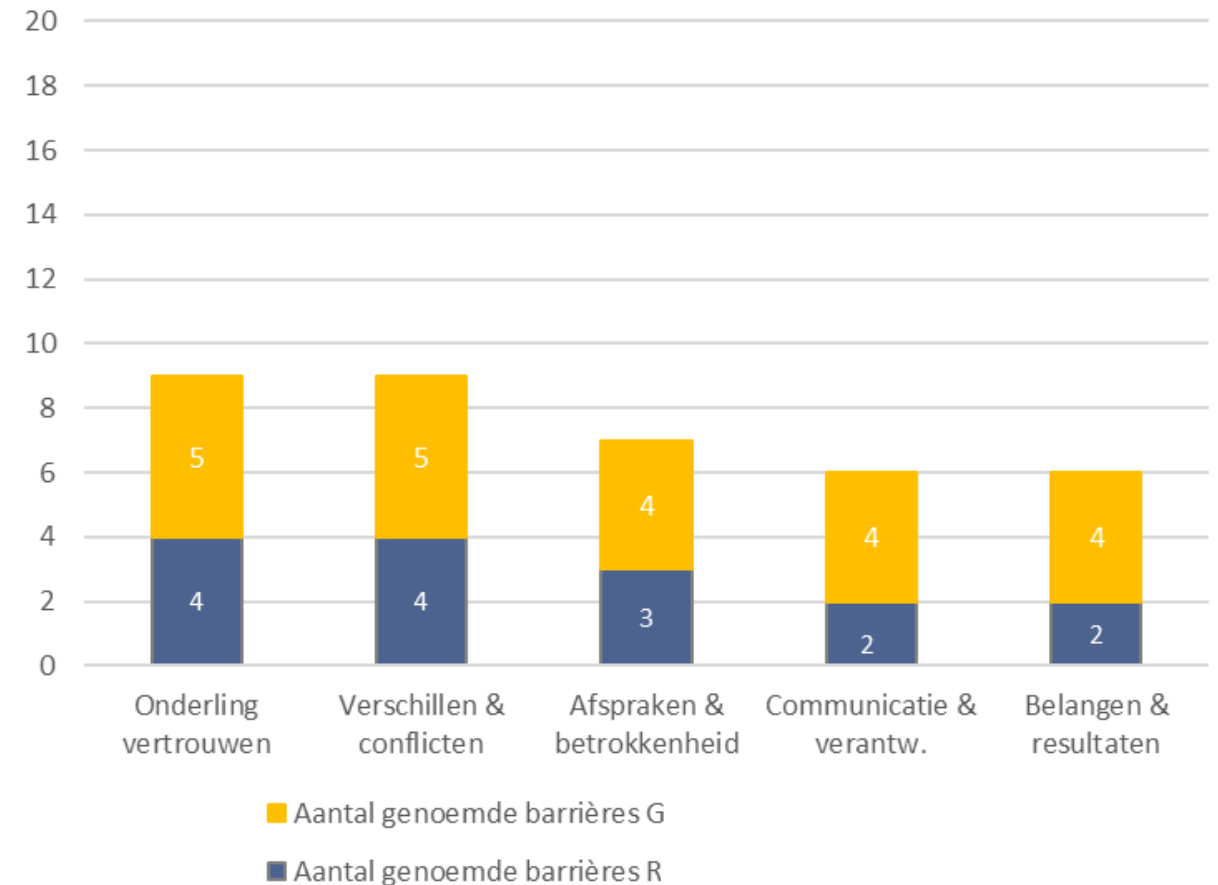


5. Welke barrières belemmeren de samenwerking?



Algemeen

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





- Dat is zeer laag en veelal besproken maar zie vooralsnog geen verbetering in helaas. dit is wel een belangrijke basis voor mij persoonlijk. issue als veiligheid- onvolkomenheden, technische fouten, prijsvorming het is te weinig transparant
- Er is op dit moment sprake van wederzijds beperkt vertrouwen tussen de twee organisaties. Dit vormt een aandachtspunt dat vraagt om gezamenlijke acties om het vertrouwen te herstellen en de samenwerking te verbeteren.
- Helaas is er niet het vertrouwen dat zaken open besproken worden en dat de informatie gegeven zijn zij zoals afgesproken opgepakt gaan worden
- Het vertrouwen ervaar ik als laag op dit moment in de samenwerking. Het vertrouwen is overal van R naar G als omgekeerd. We zijn vergeten welke successen er al behaald zijn en leggen ons te veel op de problemen die de grootste nadruk. De 'wij' is op dit moment ver te zoeken.
- In de voorbereiding van projecten wordt informatie gedeeld, deze informatie wordt naar mijn idee strategisch achtergehouden en wordt achteraf tijdens het vaststellen van het definitieve plan pas naar voren gehaald. Daarnaast worden wijzigingen meer aan doen of toevoegingen. Daarnaast wordt niet plan naar mijn idee niet aan mij toegevoerd, maar is het aan mij om het plan te beoordelen en akkoord te geven, dit is geen samenwerking.

Het vertrouwen van de informatie is moeilijk door de wisselende reacties en wijzigingen in antwoorden. communicatie hierover verloopt slecht, ook in de projectoverdracht van oudere projecten.

6. Advies vanuit de eigen organisatie



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

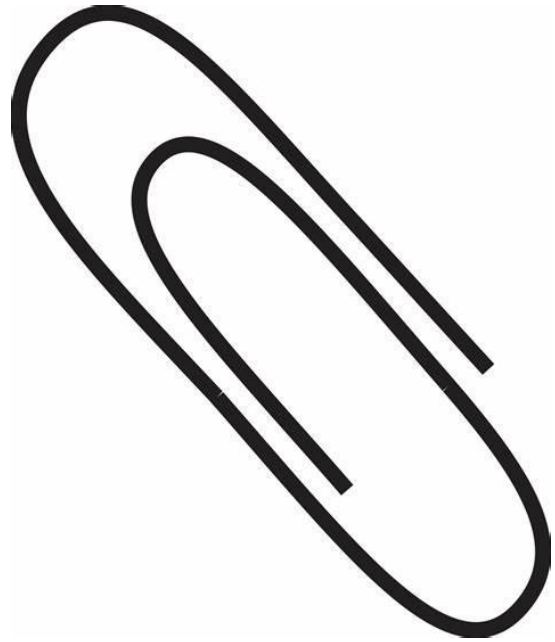


- Empathie en medeleven van een aantal personen binnen het team (inlevingsvermogen).
- Er lopen al diversen gesprekken
- Helder maken wat ons gezamenlijke doel is en veel meer bewustwording wat het uiteindelijk betekent. Dat RGS een manier van werken is die van beide kanten komt. En dat iedereen allemaal 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 gesprek niveau moet zijn om een verdere samenwerking tot een succes te maken.
- Ieder moet open staan voor een RGS. Het moet geaccepteerd worden dat dit niet de ouderwetse opdrachtgever - opdrachtnemer is.
- meer transparantie in de afhandeling van offertes en onderzoeken. achteraf in de projectoverdracht de volledige informatie delen. In vergaderingen de notulen bespreken en volgen, hier ook een actie en besluitenlijst aan koppelen. Het is een duidelijker beeld te scheppen om miscommunicatie te voorkomen. beter strategie beleid vanuit Opleidingsinstellingen/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.

VOORBEELD



BIJLAGE 1



1. Scores per organisatie

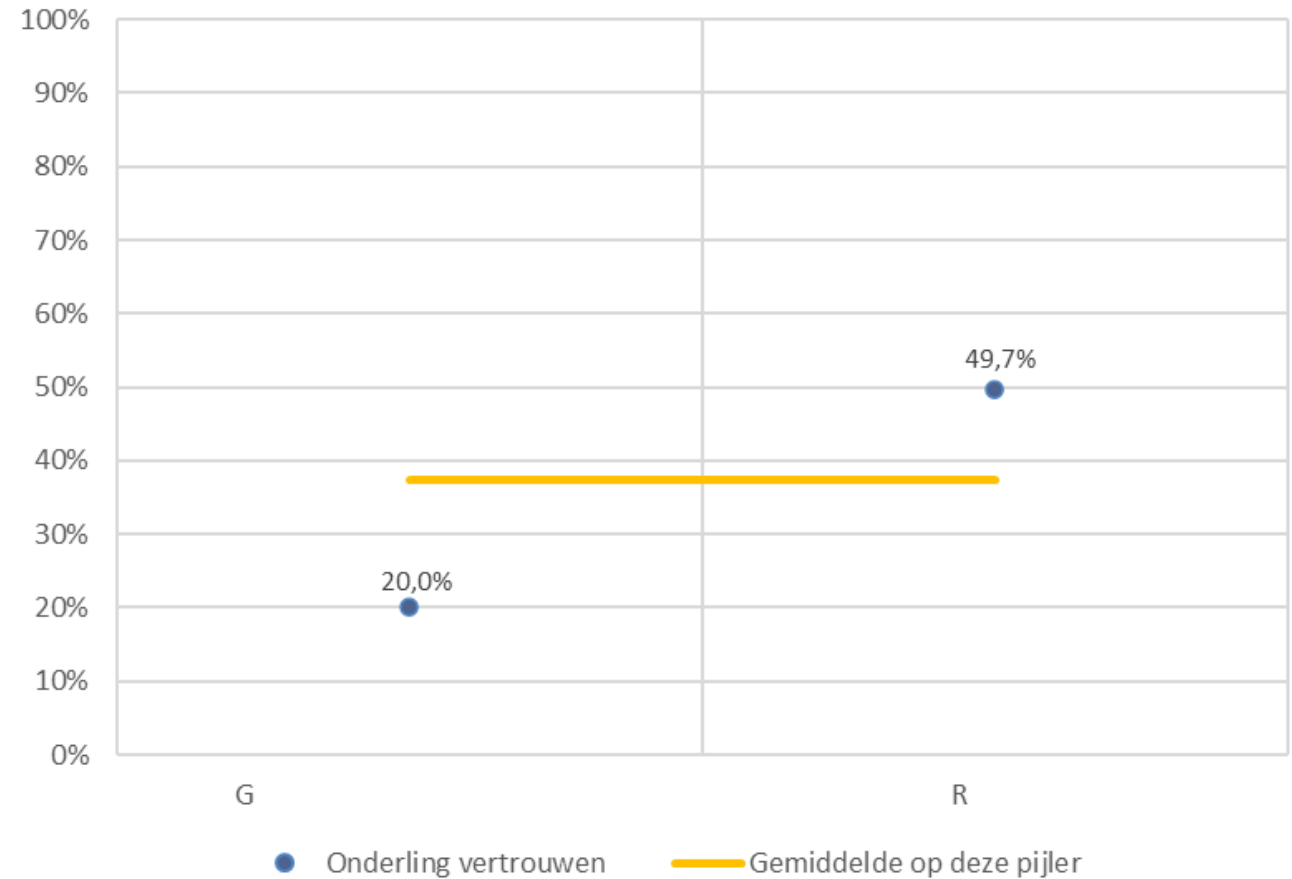


1. Scores per organisatie: Onderling vertrouwen



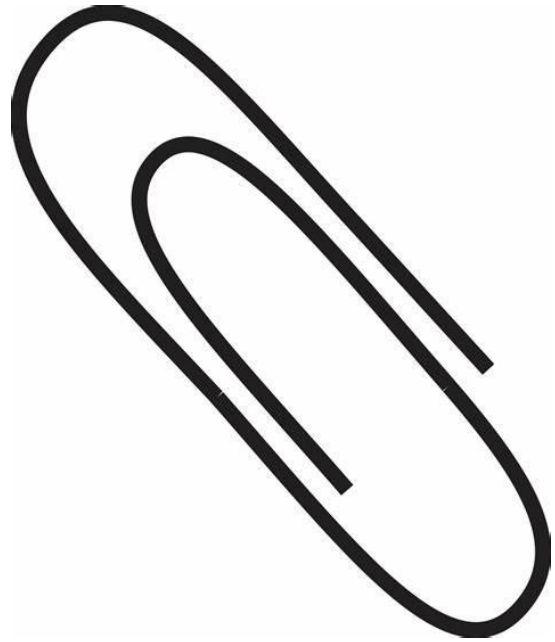
Algemeen

- 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.





BIJLAGE 2



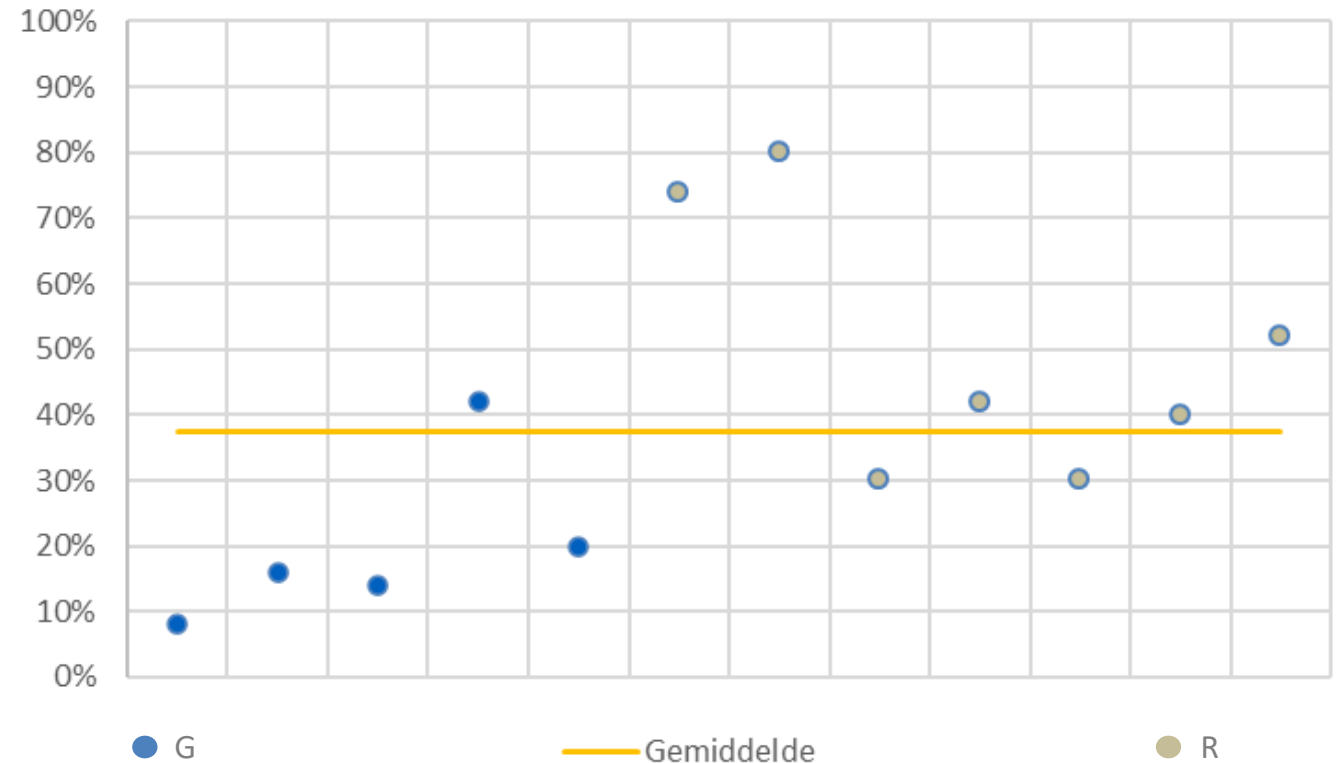
2. Spreiding per pijler



2. Spreiding per respondent: Onderling vertrouwen

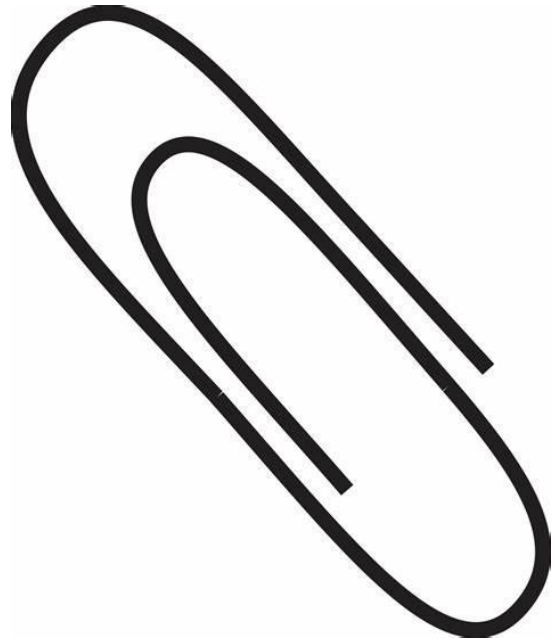


- Deze slide toont de spreiding per respondent op de pijler **Onderling vertrouwen**
- Het is van groot belang dat men zich realiseert dat een lage score niet betekent dat de desbetreffende respondent niet goed scoort of iets dergelijks. Iedere respondent geeft op de desbetreffende stellingen zijn of 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.





BIJLAGE 3





KETENMANAGEMENT INTERIM & ADVIES

Wij ondersteunen u op interim of projectbasis bij de implementatie van ketensamenwerking zowel binnen de eigen organisatie alsook in samenwerking met ketenpartners. Hierbij werken wij o.a. voor corporaties, gemeenten, bouwers en installateurs.

Het implementeren van ketensamenwerking is geen sinecure. Het vergt kennis, inzicht, doorzettingsvermogen, koersvastheid en een plan. Een plan dat wij graag samen met u en uw team ontwikkelen en implementeren tot dat de beoogde resultaten bereikt worden.

Hoe we dat doen en welke (deel)diensten we hierbij kunnen leveren leggen wij u op de rest van deze website graag uit.

Groet,

dr. Marcel Noordhuis
email: m.noordhuis@ketenmanagement.com
mobiel: 06 - 144 60 880





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.

