



SUBLIEM SAMENSPEL

Cultuur met zichtbare impact

Hans van der Loo

Drachten, 2 september 2026

CULTUUR STAAT **MIDDEN** IN HET WERK

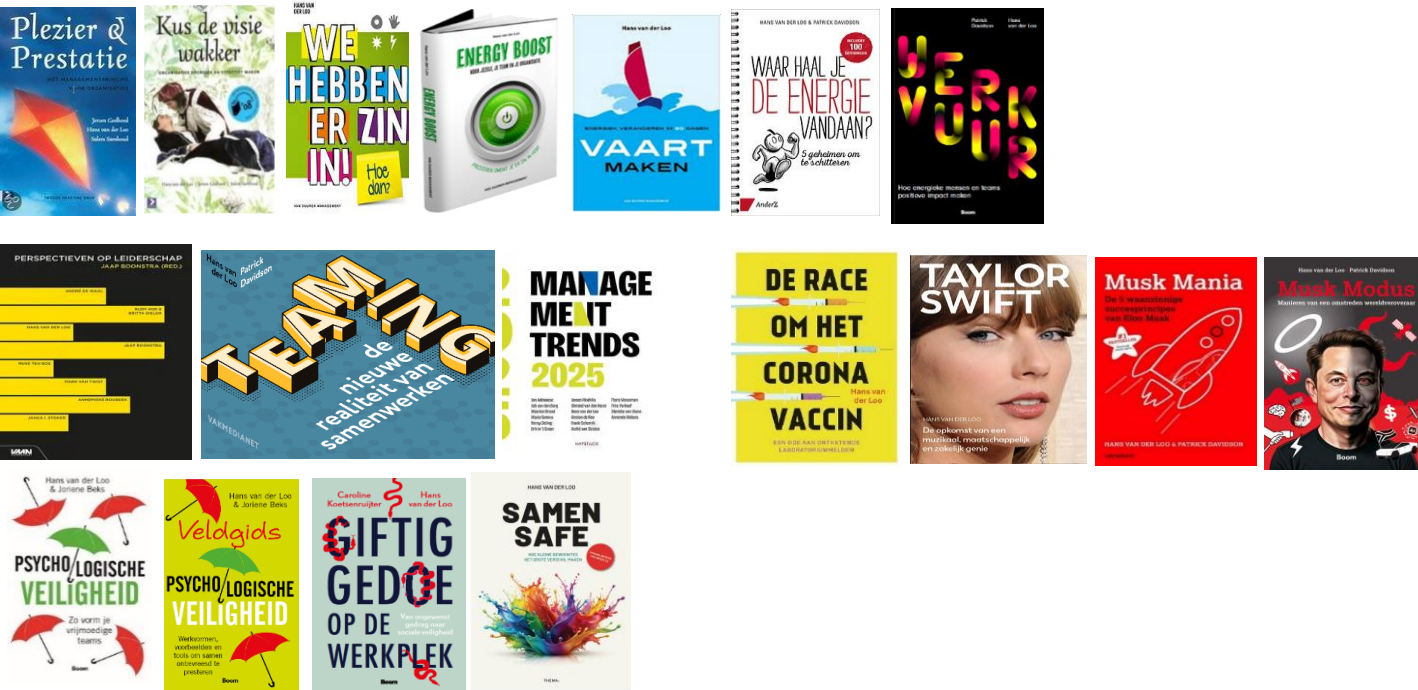
CULTUUR
IS NIET IETS MAGISCH
DAT MENSEN **HEBBEN**,
VINDEN OF **DELEN**.

HET IS WAT ZICH
STEEDS OPNIEUW
TUSSEN MENSEN
AFSPEELT.

ZICHTBAAR.

EN MET AANTOONBARE IMPACT





Kernpunten

1. **Waarom subliem samenspel belangrijker is dan ooit**
2. **Wat de twee geheimen van subliem samenspel zijn**
3. **Hoe je van jouw cultuur een concurrentievoordeel maakt**





Maart 2020

Heldere opgave: gezamenlijke opgave, urgentie en prioriteit

Kleine teams: interdisciplinair, rollen gebaseerd op unieke bijdragen, continue feedback

Doenken in sprintritme: denken – doen – testen – denken – verder doen

Persoonlijke inbreng: verschillen worden niet weggepoetst maar benut

Open gesprekken: vrijmoedige vragen, leren van fouten, continue feedback binnen/tussen teams

Gelijkwaardigheid: statusgrenzen doorbreken, iedere bijdrage telt

VOCA

Vluchtig

Bewegende doelen, hoge druk, snelheid

Onzeker

Ongekende uitdagingen, onvoorzienbare problemen

Complex

Rommelige problemen, interdisciplinaire issues

Ambigu

Vaagheid, polarisatie

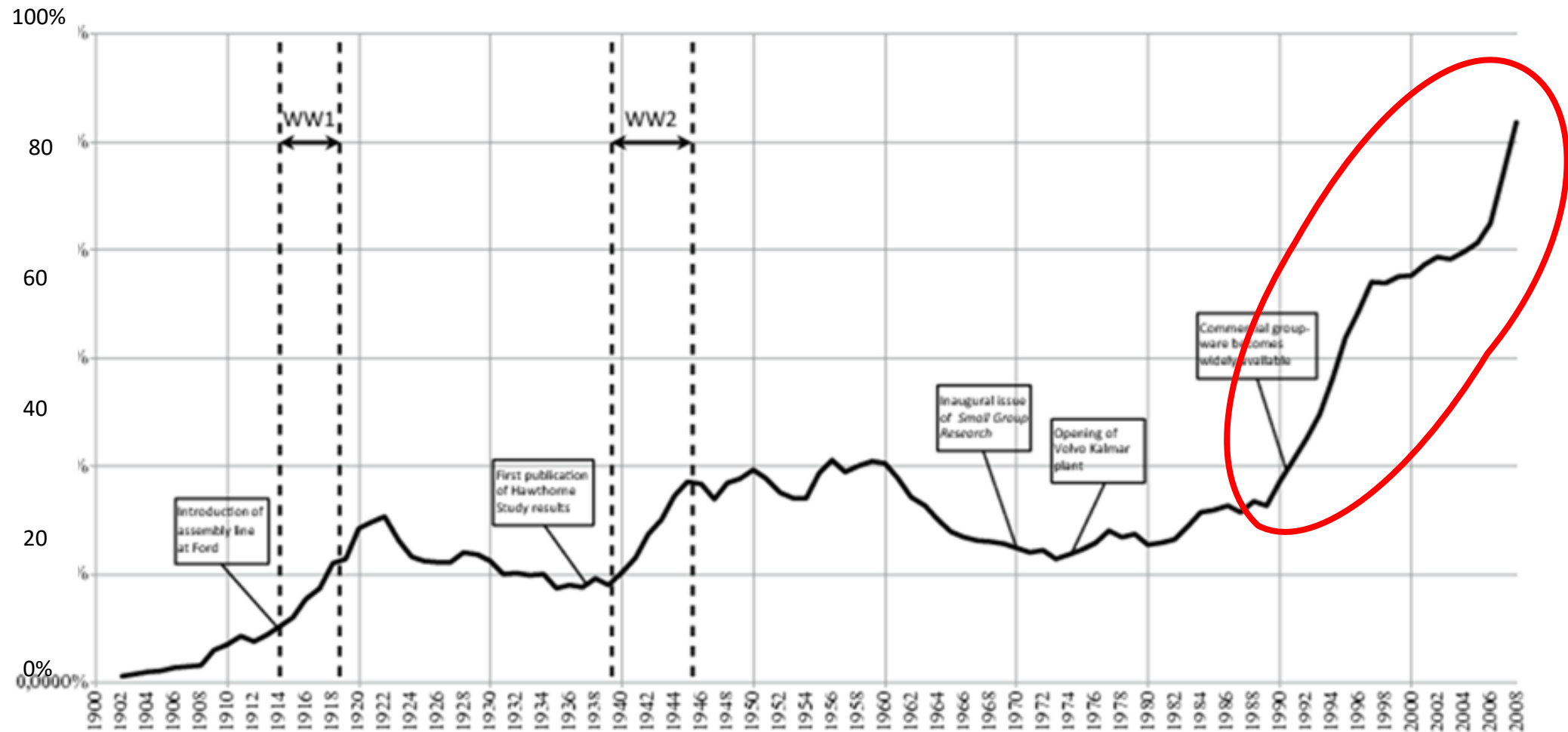
*Hoe minder de wereld vooraf te regelen is,
hoe belangrijker het wordt om het onderweg
samen te regelen.*





TEAMS ALS KLOPPEND HART

Geschiedenis van teams



Associaties teams



Samenwerken in teams?

Net zo lastig als belangrijk!

20%

van teams presteert tot
50% boven verwachting

44%

van teams presteert soms
beter, soms slechter dan
verwachting

36%

van teams presteert (ver)
beneden verwachting
25% en meer

Voldoet mijn team aan drie cruciale randvoorwaarden om veilig en effectief te kunnen functioneren?





HARDE EIS #1: Gezamenlijke opgave

De praktijk:

- Geen doelen (maar wel een team...)
- Vage doelen
- (Te) veel doelen (opgetelde doelen)
- Niet op elkaar afgestemde doelen
- Intern georiënteerde doelen



HARDE EIS #2: Afhankelijkheid

De praktijk:

- Ieder doet zijn eigen ding
- Niet weten wat je aan ander hebt
- Weinig oog voor elkaar
- Weinig hulpvaardigheid



HARDE EIS #3: Omvang

De praktijk:

- Teams zijn te groot...
- ...of te klein
- Ontbreken diversiteit
- Rolonduidelijkheid
- Ruis, gedoe



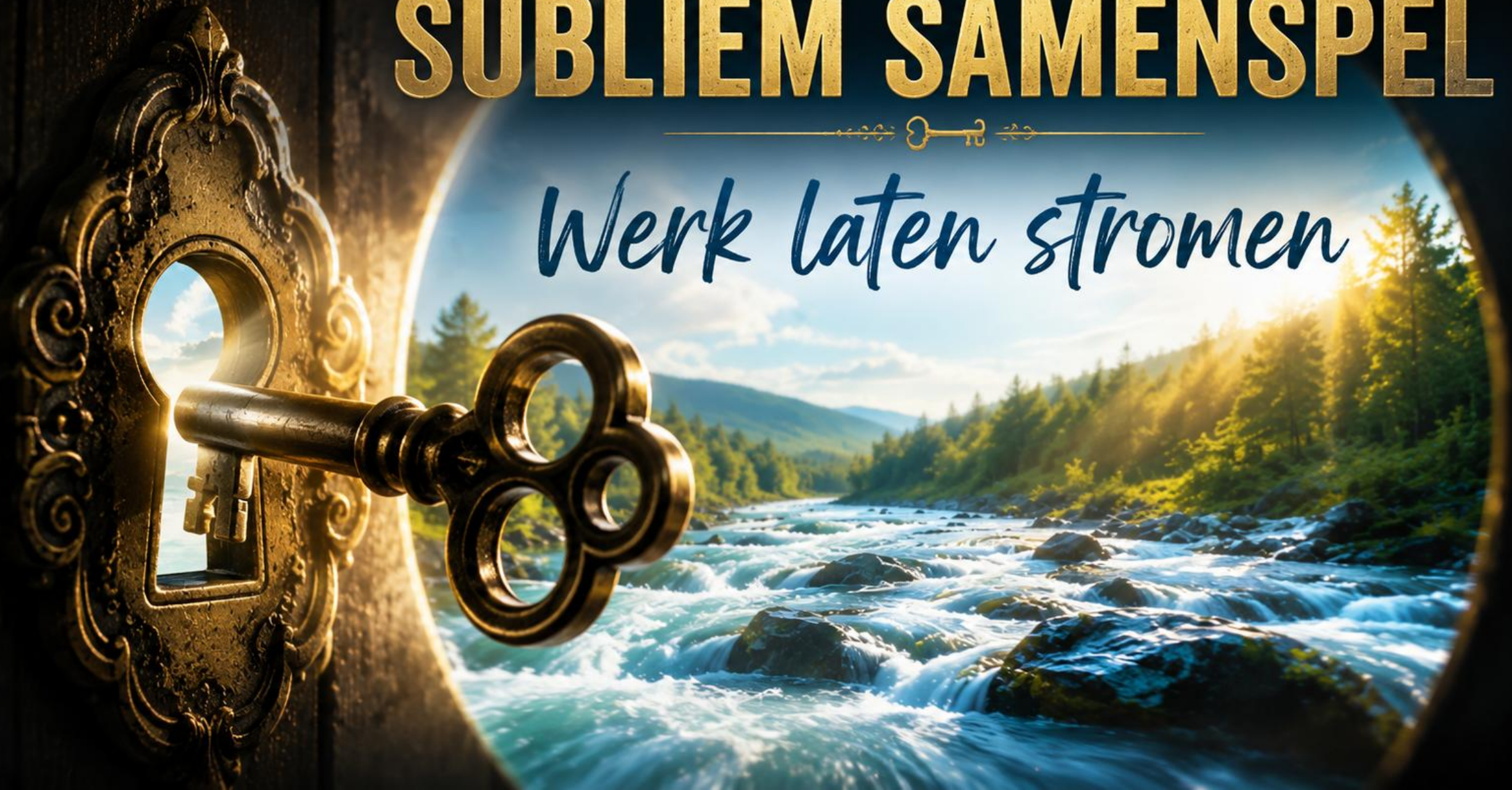
Kernpunten

1. **Waarom subliem samenspel belangrijker is dan ooit**
2. **Wat de twee geheimen van subliem samenspel zijn**
3. **Hoe je van jouw cultuur een concurrentievoordeel maakt**



HET EERSTE GEHEIM VAN SUBLIEM SAMENSPEL

Werk laten stromen





DAVID vs. GOLIATH

1 RUIMTEVAART

DAVID

GOLIATHS

SPACEX



VS



10 medewerkers (2002)

280.000 medewerkers (2004)

\$100 miljoen startkapitaal

\$100 miljoen+ startkapitaal

\$0 omzet

Tientallen miljarden omzet per jaar

Geen gegarandeerde staatscontracten

Langjarige, gegarandeerde staatscontracten

2 AUTO-INDUSTRIE

DAVID

GOLIATHS



VS



100 medewerkers (2004)

1.000.000+ medewerkers (2004)

\$7,5 miljoen eerste funding

Honderden miljarden omzet per jaar

Geen productie

Tientallen miljoenen R&D per jaar (2004)

Geen bestaand systeem

Bestaand systeem en globale productieketens

3 SATELLIETCOMMUNICATIE

DAVID

GOLIATHS



VS



Klein team binnen SpaceX

Duizenden medewerkers

Beperkt intern ontwikkel-budget

Miljarden omzetten per jaar

Nog geen eigen satelliet-infrastructuur

Bestaande satellieten en grondstations

Te bouwen: satellieten, grondstations, netwerk

Bestaande wereldwijde infrastructuur

4 KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE

DAVID

GOLIATHS

xAI



VS



Klein & select team

Duizenden tot honderden duizenden medewerkers & engineers

Relatief beperkt startbudget (niet publiek)

Honderden miljarden aan investeringen

Systeem-uitdager: nieuwe paden

Gigantische data centers en cloud-ecosystemen

Gebruik van Tesla / x-infrastructuur

Bestaande platforms en modellen

HET MUSK-ALGORITME

EEN UNIVERSELE MANIER VAN DENKEN

Vijf stappen om complexe systemen sneller, eenvoudiger en effectiever te maken. Ontwikkeld voor **techniek** en **productie**, minstens zo krachtig voor **sociale vraagstukken**.

1

TREK ALLES IN TWIJFEL



Accepteer geen enkele aanname, regel, procedure of werkwijze omdat die nu eenmaal bestaat. Vraag steeds opnieuw:

Waarom doen we dit eigenlijk?
En vooral: Als we vandaag opnieuw zouden beginnen, zouden we dit dan ook zo organiseren?

2

SCHRAP ALLES WAT GEEN WAARDE TOEVOEGT



Verwijder alles wat niet aantoonbaar bijdraagt aan het resultaat.

Elke vergadering, rapportage, procedure, managementlaag of regel moet zijn bestaansrecht telkens **opnieuw verdienen**.

3

VEREENVOUDIG WAT OVERBLIJFT



Ontwerp vervolgens een zo **simpel** mogelijk systeem.

Minder complexiteit betekent meestal meer snelheid, eigenaarschap en aanpassingsvermogen.

4

VERSNEL DE UITVOERING



Werk in korte cycli van **doen, leren en verbeteren**.

Niet eindeloos plannen, maar experimenteren, feedback verzamelen en direct bijsturen.

5

AUTOMATISEER ALS LAATSTE



Pas wanneer de eerste vier stappen zijn doorlopen, automatiseer je de resterende routine.

Technologie is geen vertrekpunt, maar het **sluitstuk**. Anders automatiseer je vooral inefficiëntie.

HET TWEEDE GEHEIM VAN SUBLIEM SAMENSPEL

Relaties laten leven





PROJECT ARISTOTLE

Wat Google ontdekte over
SUCCESVOLLE TEAMS

GEHEIME SUCCESFACTOR: PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

De mate waarin mensen
in een team zichzelf laten zien,
belangrijke zaken bespreekbaar maken
en actief bijdragen aan het
gezamenlijke resultaat.

Het draait niet alleen om...
WAT en **WIE**...
... maar vooral om **HOE**.



Psychologische veiligheid
is een kwestie van
relaties en patronen



HOE GAAN MENSEN MET ELKAAR OM?



- Brengen mensen hun ideeën en zorgen actief in of zwijgen ze?



- Vraagt men om feedback aan anderen of geeft men alleen maar feedback?



- Zendt men alleen of luistert men ook actief?!



- Spreekt men zich uit als men iets niet snapt of iets ziet dat beter kan?



- Durft men het op een respectvolle manier oneens te zijn met elkaar?



- Geeft men elkaar de ruimte om bij te dragen of is het steeds hetzelfde groepje dat de uitdagende klussen doet?



- Waardeert men andermans bijdragen of geeft men overwegend kritiek?

HET DNA VAN SUBLIEM SAMENSPEL

W

SYSTEEM W
WERK LATEN STROMEN



1. Waar richten we ons op?



2. Hoe organiseren we ons samenspel?



3. Hoe krijgen we het voor elkaar?

R

SYSTEEM R
RELATIES LATEN LEVEN



1. Laten we onszelf zien



2. Maken we alles wat belangrijk is bespreekbaar?



3. Kunnen we daadwerkelijk samen het verschil maken?

Kernpunten

1. **Waarom subliem samenspel belangrijker is dan ooit**
2. **Wat de twee geheimen van subliem samenspel zijn**
3. **Hoe je van jouw cultuur een concurrentievoordeel maakt**



CULTUURAANPAK VANUIT CONTEXT



STERK IN



RANDVOORWAARDEN VERANDEREN:

zorgt voor juiste prikkels gewenst gedrag



DUIDELIJKHEID:

doelen, rollen, verantwoordelijkheden en spelregels expliciteren.



SCHAALBAARHEID:

veranderingen kunnen organisatiebreed worden doorgevoerd.



BORGING:

verankert cultuur in processen, routines, HR-systemen en governance.



CONSISTENTIE:

voorkomt dat cultuur volledig afhankelijk wordt van individuele leidinggevend.



TEKORTKOMINGEN / VALKUILEN



MAAKBAARHEIDSILLUSIE:

denken dat je cultuur kunt ontwerpen en uitrollen.



PAPIEREN WERKELIJKHEID:

waarden, protocollen en structuren veranderen, terwijl dagelijks gedrag hetzelfde blijft.



OVERREGULERING:

elk probleem beantwoorden met nieuwe regels, procedures of systemen.



CONTEXTDETERMINISME:

onderschatten van persoonlijke keuze en onderlinge dynamiek.



TE WEINIG ZICHT OP PATRONEN:

dezelfde context kan in verschillende teams tot totaal andere interactiepatronen leiden.

Je kunt het culturele speelveld veranderen,
maar daarmee verandert het spel nog niet vanzelf.



AANPAK VANUIT COMPETENTIES



STERK IN



GERICHTE ONTWIKKELING:
kennis, vaardigheden en
houding zijn gericht te
versterken.



CONCREET EN TRAINBAAR:
competenties kunnen worden
benoemd, geoefend en
ontwikkeld.



PERSOONLIJK EIGENAARSCHAP:
maakt mensen bewust van
hun eigen aandeel in cultuur.



PROFESSIONALISERING:
vergroot het gedragsrepertoire
waaruit mensen kunnen
putten.



SELECTIE & ONTWIKKELING:
bruikbaar voor werving, coaching,
assessments en leiderschaps-
ontwikkeling.



TEKORTKOMINGEN / VALKUILEN



PSYCHOLOGISERING:
oorzaken worden gezocht in
persoonlijkheid, mindset, motivatie
of zelfs persoonlijke problematiek,
cultuurproblemen worden al snel
(leer)problemen van individuele
mensen.



TRAININGSREFLEX:
cultuurverandering wordt vertaald
in trainingen, workshops, coaching
en competentieprofielen, terwijl
het dagelijkse werk onveranderd
blijft.



PAPIEREN REALITEIT:
iets kunnen betekent nog niet
dat iemand het in een concrete
situatie ook doet.



ONNODIG COMPLEX:
te groot en te veel.

Wie cultuurproblemen individualiseert,
traint al snel de mensen
terwijl belemmerende patronen gewoon doorgaan.





**MICRO MOVES
TINY HABITS
BABY STEPS
MICRO HABITS**



22 MICROGEWOONTEN DIE ALS HEFBOOM FUNGEREN

..... KLEINE GEWOONTEN, GROTE IMPACT



PERSOONLIJKE INBRENG

Ik laat mezelf zien



Benoem wat je doet, niet wie je bent



Maak jezelf zichtbaar



Benoem wat je nodig hebt



Geef je grenzen aan



Deel waar je mee bezig bent



Geef aan wat je niet weet



Deel regelmatig wat je hebt geleerd



ONBEVREESD COMMUNICEREN

Ik maak zaken bespreekbaar



Benoem wanneer je iets spannend vindt om te zeggen



Vraag actief om input van mensen die nog niets hebben gezegd



Stel eerst een vraag voordat je je mening geeft



Luister 30 seconden langer



Onderbreek anderen niet



Benoem eigen fouten en lessen



Vaak actief om specifieke feedback



Nodig actief een afwijkende mening uit



GELIJKWAARDIG MEEDOEN

Samen maken we het verschil



Maak aanwezige expertise zichtbaar en benut deze optimaal



Vraag bij ieder belangrijk vraagstuk: 'wat missen we nog?'



Vraag hulp (van binnen of van buiten het team) zodra je vastloopt



Leg uit hoe een besluit tot stand is gekomen



Benoem regelmatig een concrete bijdrage van een collega



Geef mensen ruimte om ideeën uit te proberen



Verbind het dagelijkse werk regelmatig aan de gezamenlijke bedoeling

OM CULTUUR WERKELIJK TE VERANDEREN...

MICROGEWOONTEN ZIJN DE START. **PATRONEN** BESLISSEN DE IMPACT.

*Of nieuw gedrag een cultuur wordt,
hangt af van de **reacties van anderen**.*

STIMULERENDE PATRONEN (STROMEND)



**GEVOLG: VEILIGHEID GROEIT,
BETROKKENHEID GROEIT, PRESTATIES GROEIEN.**

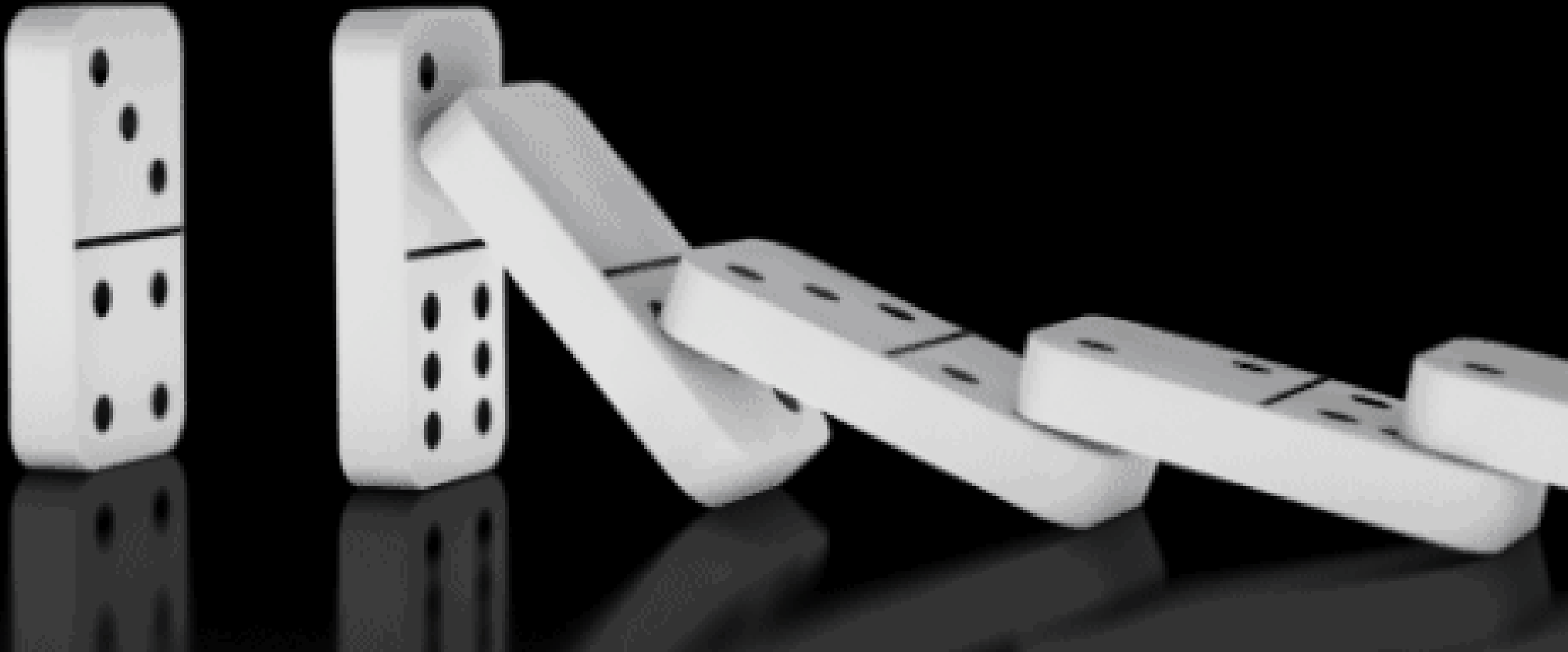
BELEMMERENDE PATRONEN (STAGNEREND)



**GEVOLG: ONVEILIGHEID GROEIT,
TERUGTREKKEN GROEIT, PRESTATIES DALEN.**



**Wat je waardeert, versterk je.
Wat je versterkt, wordt gewoonte.
Wat gewoonte is, wordt cultuur.**







info@hansvanderloo.nl

www.samensafe.nl

06 52537115

