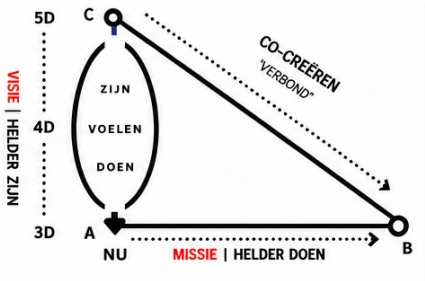
BUSINESS ALIGNMENT
WORKSHEETS

DE DRIE SLEUTELVRAGEN.NL
ALS KOMPAS

DE DRIE SLEUTELVRAGEN ALS KOMPAS

Verken nieuwe mogelijkheden, bereid je inbreng voor en gebruik dit canvas als leidraad voor het gezamenlijke gesprek.

DE TWEE ASSEN / REFERENTIEKADER



ZIJN | Verticale as
Mate van Bewust Zijn.

DOEN | Horizontale as
Mate van Bewust Doen.

Idealiter zijn beide afgestemd.
De assen zijn het referentiekader, geen processtap.

ORGANISATIE / TEAM

FACILITATOR

DATUM

THEMA / ONDERWERP

HET PROCES / VAN ONDERWERP NAAR WAARDE

Eén doorlopende beweging van afstemming naar beweging en waarde.

---

0 **OPEN START & AFSTEMMEN**

Onderwerp, intentie, context en elkaar. Kom in rapport en verken het veld.

Verkenning & MBQ · p. 2-5

1 IS ER HELDERHEID?

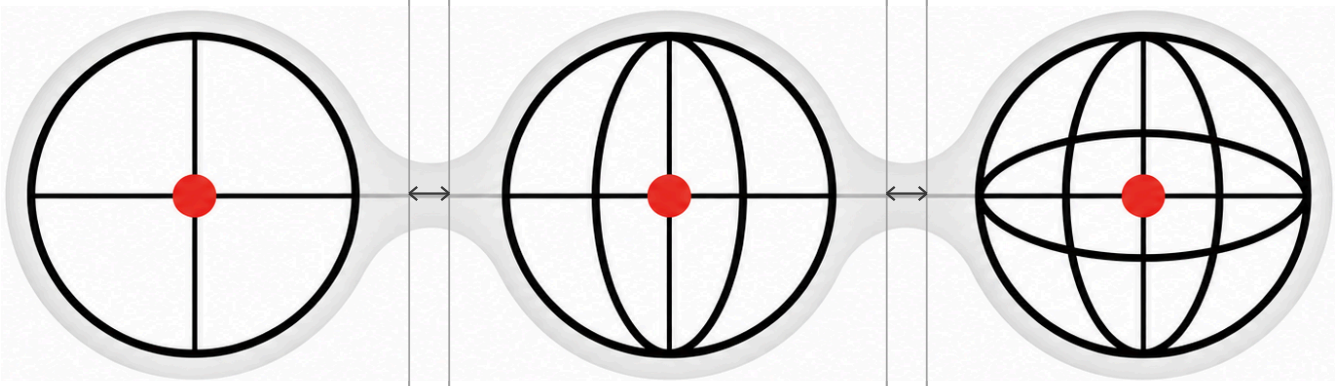
Wat speelt hier werkelijk?

2 IS ER ONTVANKELIJKHEID?

Wat is nodig om ruimte te maken voor transformatie?

3 IS ER VERTROUWEN?

Wat is een passende volgende stap?



ZIEN · BEGRIJPEN · DEFINIËREN

OPENSTAAN · TRANSFORMEREN NIEUWE MOGELIJKHEDEN

KEUZE · COMMITMENT · ACTIE

Drie sleutelvragen · p. 6-8

Jouw inbreng · p. 9

4 MOMENTUM

De eerste afgestemde beweging.
Richting krijgt kracht.

5 WAT ONTSTAAT

Nieuwe mogelijkheden. Betere besluiten.
Concrete resultaten. Waardecreatie.

VERKENNING -> INZICHT & TRANSFORMATIE -> BEWEGING -> REALISATIE

ZO GEBRUIK JE DEZE WORKSHEETS

1 BEREID JE INDIVIDUEEL VOOR
Kies een gezamenlijk onderwerp en bereid je waarnemingen, vragen en mogelijkheden voor.

2 ONDERZOEK SAMEN
Gebruik Helderheid, Ontvankelijkheid en Vertrouwen als leidraad voor het gesprek, met Zijn en Doen als referentiekader.

3 KOM IN BEWEGING
Spreek een eerste Momentumstap af, bepaal wie deze zet en plan een evaluatiemoment.
Reken op 60-90 minuten. Eén facilitator ondersteunt een open, gelijkwaardig gesprek.

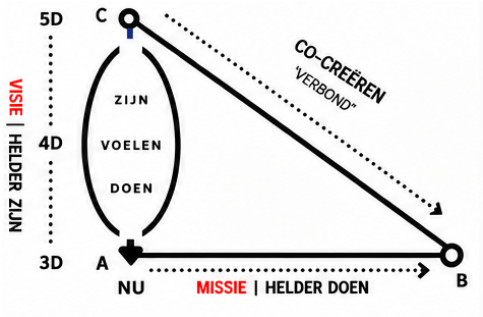
Copyright © 2026 Edwin M.R. Middelkoop MBA - All Rights Reserved.

OPENEN VOOR ALIGNMENT

Maak ruimte voordat je het onderwerp onderzoekt.

0 OPEN START — 1 HELDERHEID — 2 ONTVANKELIJKHEID — 3 VERTROUWEN — **4 MOMENTUM** — 5 WAT ONTSTAAT

OPEN HET KANAAL



Zijn · Voelen · Doen

Wat dient zich aan wanneer we beide assen openhouden?

ZIJN / VISIE

Waar willen we werkelijk naartoe?

VOELEN / AFSTEMMEN

Wat nemen we waar en wat vraagt om afstemming?

DOEN / MISSIE

Welke beweging en bijdrage horen daarbij?

OPENING / VRIJE VERKENNING

Wat wil ik meenemen in dit gesprek?

DEELNEMERS & FACILITATIE

Wie zijn erbij en wie begeleidt het gesprek?

PRAKTISCHE AFSTEMMING

Datum, tijd, plek en afspraken voor het gesprek. Richtlijn: 60–90 minuten.

Copyright © 2026 Edwin M.R. Middelkoop MBA - All Rights Reserved.

ONDERWERP EN BUSINESSVELD

Verken welke onderdelen, criteria en perspectieven betekenisvol zijn.

OPTIONEEL — VERKENNING MET MBQ

Gebruik deze module als je het onderwerp wilt verkennen, verbreden of nieuwe vragen wilt ontdekken. Is het onderwerp al duidelijk en voldoende afgebakend? Dan kun je de MBQ-module op pagina 3–4 overslaan en doorgaan met de contrastverkenning op pagina 5.

VERKEN OOK BUITEN JE VERTROUWDE DENKKADERS

Laat het model je op nieuwe gedachten brengen. Verbind onderdelen die je normaal los bekijkt, wissel van perspectief en stel vragen waarvan je het antwoord nog niet weet. Schrijf, schets en associeer vrij. Wat zou óók mogelijk kunnen zijn?

Geef nieuwe gedachten eerst ruimte. Daarna kies je wat je met De Drie Sleutelvragen verder wilt onderzoeken.

HOOFDONDERWERP

Wat vraagt onze gezamenlijke aandacht?

• Onderwerp, kans, ontwikkeling, beslissing of veranderopgave.

OPEN STARTVRAAG

Wat willen we samen echt onderzoeken?

• Een heldere focus voor het gesprek.

AANLEIDING & SIGNALEN

Wat maakt dit nu relevant of kansrijk?

• Feiten, ervaringen, ontwikkelingen en eerste waarnemingen.

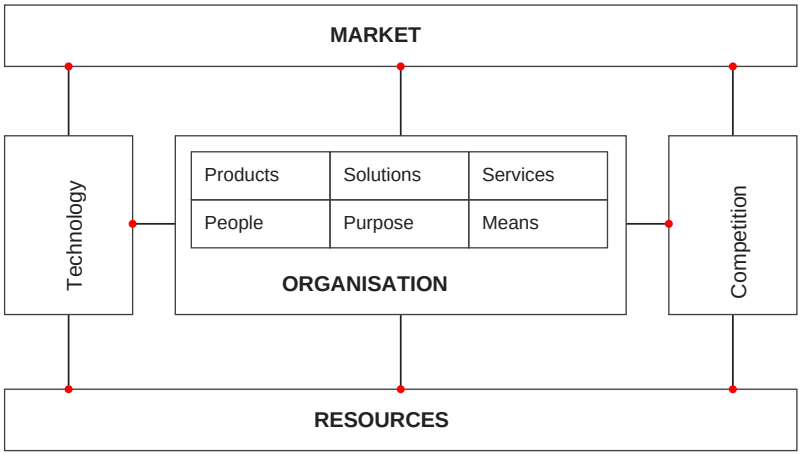
PERSPECTIEVEN AAN TAFEL

Wiens stem ontbreekt hier nog?

• Mensen, klanten, partners, experts en onverwachte signalen.

DE DRIE SLEUTELVRAGEN MBQ MODEL

MBQ staat voor Major Business Questions. Het model brengt de organisatie en haar omgeving in samenhang in beeld: markt, technologie, concurrentie en resources, met de organisatie als middelpunt. Gebruik de onderdelen en verbindingen om relevante businessvragen te formuleren. Deze vragen onderzoek je vervolgens met De Drie Sleutelvragen.



SUBONDERWERPEN, CRITERIA & PARAMETERS

Wat nemen we mee door de drie sleutelvragen?

• Componenten, processen, people, resources, suppliers, R&D, markt en concurrentie.
• Bedrijfsspecifiek: eigenaarschap, opvolging, governance, locaties, ketens, IP en reputatie.

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____
6 _____

Copyright © 2026 Edwin M.R. Middelkoop MBA - All Rights Reserved.

COMPONENTEN EN VERBINDINGEN

Onderwerp al duidelijk en afgebakend? Ga direct naar de contrastverkenning op pagina 5.

MARKT / KLANT

- [ ] Klanten / behoeften
- [ ] Segmenten / vraag
- [ ] Kanalen / toegang
- [ ] Prijs / verdienmodel
- [ ] Trends / kansen
- [ ] Regelgeving / context

TECHNOLOGIE

- [ ] Bestaande techniek
- [ ] Nieuwe ontwikkeling
- [ ] Data / AI
- [ ] Automatisering
- [ ] R&D / labs
- [ ] Platforms / cyber

BEDRIJF / OPGAVE

- [ ] Products / producten
- [ ] Solutions / oplossingen
- [ ] Services / diensten
- [ ] People / mensen
- [ ] Purpose / bedoeling
- [ ] Means / middelen

CONCURRENTIE

- [ ] Aanbod / alternatief
- [ ] Positionering
- [ ] Capabilities
- [ ] Toegang tot resources
- [ ] Technologiegebruik
- [ ] Marktbenadering

RESOURCES

- [ ] Mensen / kennis
- [ ] Kapitaal
- [ ] Suppliers / partners
- [ ] Materialen
- [ ] Assets / capaciteit
- [ ] Energie / infrastructuur

AANVULLENDE COMPONENTEN

VAN BEDRIJF NAAR MARKT

- [ ] Bedrijf → Markt
- [ ] Technologie → Bedrijf → Markt
- [ ] Resources → Bedrijf → Markt

VAN CONCURRENTIE NAAR MARKT

- [ ] Concurrentie → Markt
- [ ] Resources → Concurrentie → Markt
- [ ] Technologie → Resources → Concurrentie → Markt

SAMENHANG & POSITIONERING

- [ ] Technologie × Resources → Bedrijf
- [ ] Technologie → Resources → Concurrentie
- [ ] Bedrijf ↔ Concurrentie → Markt

EIGEN ROUTE / VERBINDING

Welke samenhang willen we verder onderzoeken?

GEKOZEN HOOFDROUTE

Copyright © 2026 Edwin M.R. Middelkoop MBA - All Rights Reserved.

MAAK HET CONTRAST ZICHTBAAR

Verzamel veranderimpulsen: wat wil je niet meer, en hoe zou je het werkelijk willen?

0 OPEN START — — **4 MOMENTUM** — 5 WAT ONTSTAAT

1 HELDERHEID **2 ONTVANKELIJKHEID** **3 VERTROUWEN**

Verken het hoofdonderwerp, subonderwerpen, problemen of uitdagingen. Noteer per regel links wat je nu ziet of ervaart en niet meer wilt. Zet rechts hoe je het werkelijk zou willen. Geef je visie ruimte: schrijf, schets of visualiseer. Laat de vraag hoe je daar komt voorlopig open.

HOOFDONDERWERP / FOCUS

NR.	HUIDIG / NIET MEER GEWENST	GEWENST / VISIE
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		

OOGST / WELKE VERANDERIMPULSEN VRAGEN AANDACHT?

Markeer 1–3 contrasten die energie, spanning of kans laten zien. Neem ze mee naar de drie sleutelvragen.

Copyright © 2026 Edwin M.R. Middelkoop MBA - All Rights Reserved.

IS ER HELDERHEID?

Wat speelt hier werkelijk?

1 WERKELIJKHEID

Wat zien we feitelijk, los van wat we ervan vinden?

- Wat weten we zeker?
- Wat nemen we waar zonder oordeel?
- Wat is feit en wat is aanname die we voor feit hebben aangezien?

2 RICHTING

Wat willen we werkelijk, als niets ons nog in de weg zou zitten?

- Wat willen we werkelijk?
- Wat is de gewenste beweging?
- Waar zit spanning tussen wat we zeggen en wat we werkelijk willen?

3 BETEKENIS

Waarom doet dit er nu werkelijk toe?

- Waarom doet dit ertoe?
- Welke waarde willen we creëren?
- Wat verandert er als dit lukt, en als het niet lukt?

4 CRITERIA

Waaraan herkennen we echte vooruitgang?

- Waaraan zien we vooruitgang?
- Wat is goed genoeg?
- Welke signalen of KPI's helpen ons echt waarnemen?

ACTIEVRAAG

Wat mag helderder worden?

CHECK NA DE VERKENNING

Is er nu voldoende Helderheid?

Copyright © 2026 Edwin M.R. Middelkoop MBA - All Rights Reserved.

IS ER ONTVANKELIJKHEID?

Wat is nodig om hier ruimte te maken voor transformatie?

1 MOGELIJKHEDEN

Wat kan hier ontstaan?

- Wat is er nog meer mogelijk?
- Welke onverwachte route zien we?
- Wat zouden we proberen zonder bestaande beperking?

2 PERSPECTIEVEN

Wat kunnen we anders zien?

- Wie kijkt hier anders naar?
- Wat zien klant, collega of partner?
- Welke informatie ontbreekt nog, en waarom hebben we die nog niet gezocht?

3 BEWEGING / INVLOED

Wat kunnen we veranderen of beïnvloeden?

- Wat kunnen we beïnvloeden?
- Wat kunnen we leren, stoppen of anders doen?
- Waar zit de hefboom die het meeste verschil maakt?

4 VOORWAARDEN

Wat is nodig om transformatie mogelijk te maken?

- Welke steun of middelen zijn nodig?
- Wat moet eerst onderzocht worden?
- Welke blokkade vraagt nu aandacht, in plaats van uitstel?

ACTIEVRAAG

Waar mag ruimte ontstaan voor transformatie?

CHECK NA DE VERKENNING

Is er nu voldoende Ontvankelijkheid?

Copyright © 2026 Edwin M.R. Middelkoop MBA - All Rights Reserved.

IS ER VERTROUWEN?

Wat is een passende volgende stap?

1 GEWENSTE UITKOMST

Welke uitkomst voelt goed en klopt, ook in de praktijk?

- Welke uitkomst voelt goed én klopt?
- Wat creëert echte waarde?
- Past dit bij het grotere geheel?

2 CONGRUENTIE

Zijn denken, voelen en doen hier werkelijk in lijn?

- Klopt denken, voelen en doen met elkaar?
- Past dit bij visie en waarden?
- Zijn we er werkelijk achter, of alleen akkoord?

3 COMMITMENT

Wie zet de eerste stap, en wanneer?

- Wie neemt eigenaarschap?
- Wat is de eerste concrete stap?
- Wanneer zetten we die stap: vandaag, deze week?

4 LOSLATEN

Wat mogen we loslaten, nu het commitment er is?

- Wat hoeft niet meer te worden vastgehouden?
- Waar is vertrouwen nodig in plaats van controle?
- Hoe blijven we open voor wat zich aandient?

ACTIEVRAAG

Waarin mag meer vertrouwen ontstaan?

CHECK NA DE VERKENNING

Is er nu voldoende Vertrouwen?

Copyright © 2026 Edwin M.R. Middelkoop MBA - All Rights Reserved.

WAT NEEM JE MEE NAAR DE BIJEENKOMST?

Mijn inzichten, vragen, mogelijkheden en bespreekpunten vanuit de drie sleutelvragen.

HELDERHEID

Wat is mij helder geworden en wat wil ik nog verhelderen?

ONTVANKELIJKHEID

Welke perspectieven en mogelijkheden wil ik onderzoeken?

VERTROUWEN

Waarin heb ik vertrouwen en wat vraagt nog afstemming?

MIJN VOORSTEL VOOR RICHTING

Welke richting wil ik met de anderen onderzoeken?

BESPREEKPUNTEN

Welke vragen of besluiten wil ik bespreken?

MOGELIJKHEDEN

Welke kansen of combinaties wil ik inbrengen?

OPEN RUIMTE

Wat wil ik openlaten voor het gesprek?

RETURN TO COMPASS

Welke open punten of tegenstrijdigheden wil ik langs de drie sleutelvragen opnieuw onderzoeken?

Copyright © 2026 Edwin M.R. Middelkoop MBA - All Rights Reserved.

BRENG VERTROUWEN IN BEWEGING

Kies één eerste afgestemde Momentumstap en leg vast wat nodig is om te starten.

EERSTE MOMENTUMSTAP

Welke kleinste concrete stap brengt de gekozen richting in beweging?

EIGENAAR

STARTDATUM

EERSTE GEWENSTE EFFECT

EERSTE WAARNEEMBARE SIGNAAL

VERVOLGSTAPPEN

NR.	VERVOLGSTAP	EIGENAAR	TERMIJN / SIGNAAL
2			
3			
4			
5			

MOMENTUMSPIRAAL

Waarnemen → Afstemmen → Bewegen → Loslaten → Opnieuw waarnemen.

Momentum kan op elk moment ontstaan vanuit Helderheid, Ontvankelijkheid of Vertrouwen. De kracht varieert doordat deze communicerende vaten elkaar beïnvloeden en afgestemde beweging ontstaat of verdergaat.

Copyright © 2026 Edwin M.R. Middelkoop MBA - All Rights Reserved.

WAARDE, RESULTATEN EN OPVOLGING

Nieuwe mogelijkheden. Betere besluiten. Concrete resultaten. Waardecreatie.

NIEUWE MOGELIJKHEDEN

Welke nieuwe ruimte of kansen ontstaan?

BETERE BESLUITEN

Welke besluiten worden mogelijk?

CONCRETE RESULTATEN

Wat willen we zichtbaar bereiken?

WAARDECREATIE

Voor wie ontstaat waarde, en hoe?

REDELIJKE TERMIJN

Binnen welke termijn kan de gewenste situatie realistisch ontstaan?

VOLGENDE WAARNEMING

Wanneer kijken we terug en wie neemt het initiatief?

ZINTUIGEN / CRITERIA

Welke signalen of KPI’s helpen ons de beweging waarnemen?

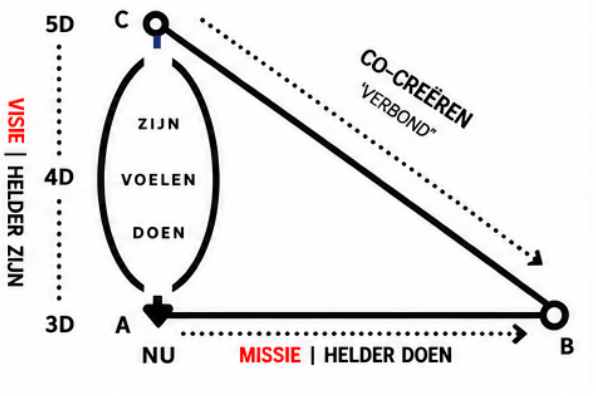
Copyright © 2026 Edwin M.R. Middelkoop MBA - All Rights Reserved.

RICHTING EN HET ONTVANKELIJKE MIDDEN

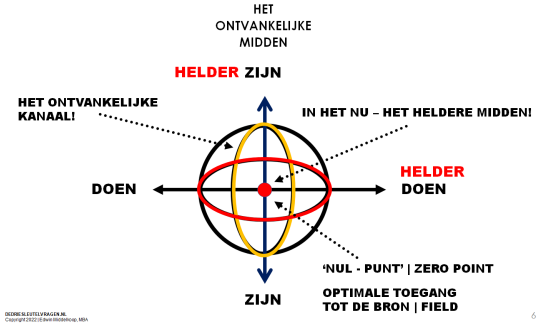
Zijn en Doen blijven het referentiekader tijdens het hele gesprek.

0 OPEN START — **1 HELDERHEID** — **2 ONTVANKELIJKHEID** — **3 VERTROUWEN** — **4 MOMENTUM** — 5 WAT ONTSTAAT

VISIE & MISSIE



HET ONTVANKELIJKE MIDDEN



VRIJE RUIMTE / SCHETS, VERBIND OF SCHRIJF

Waar zie ik samenhang of spanning tussen Zijn, Voelen en Doen?

SAMENGEVAT

De verticale as weerspiegelt de mate van Bewust Zijn; de horizontale as die van Bewust Doen. Idealiter zijn beide afgestemd: het Ontvankelijke Midden (HOM). De Drie Sleutelvragen helpen deze afstemming te onderzoeken, versterken en hervinden. Vanuit congruentie krijgt Momentum kracht.

VOLGEND ALIGNMENTGESPREK

Datum: _____

VERDER VERDIEPEN?

Plan the Impossible | De Drie Sleutelvragen als kompas

Info of bestel je boek via Amazon:

Reader
Workbook
Persoonlijk Kompas Syllabus
Business Kompas Syllabus
Worksheets

Voor workshops of seminars:

www.dedriesleutelvragen.nl

Copyright © 2026 Edwin M.R. Middelkoop MBA - All Rights Reserved.