Live Module 1
Veranderkundig kijken vanaf de start

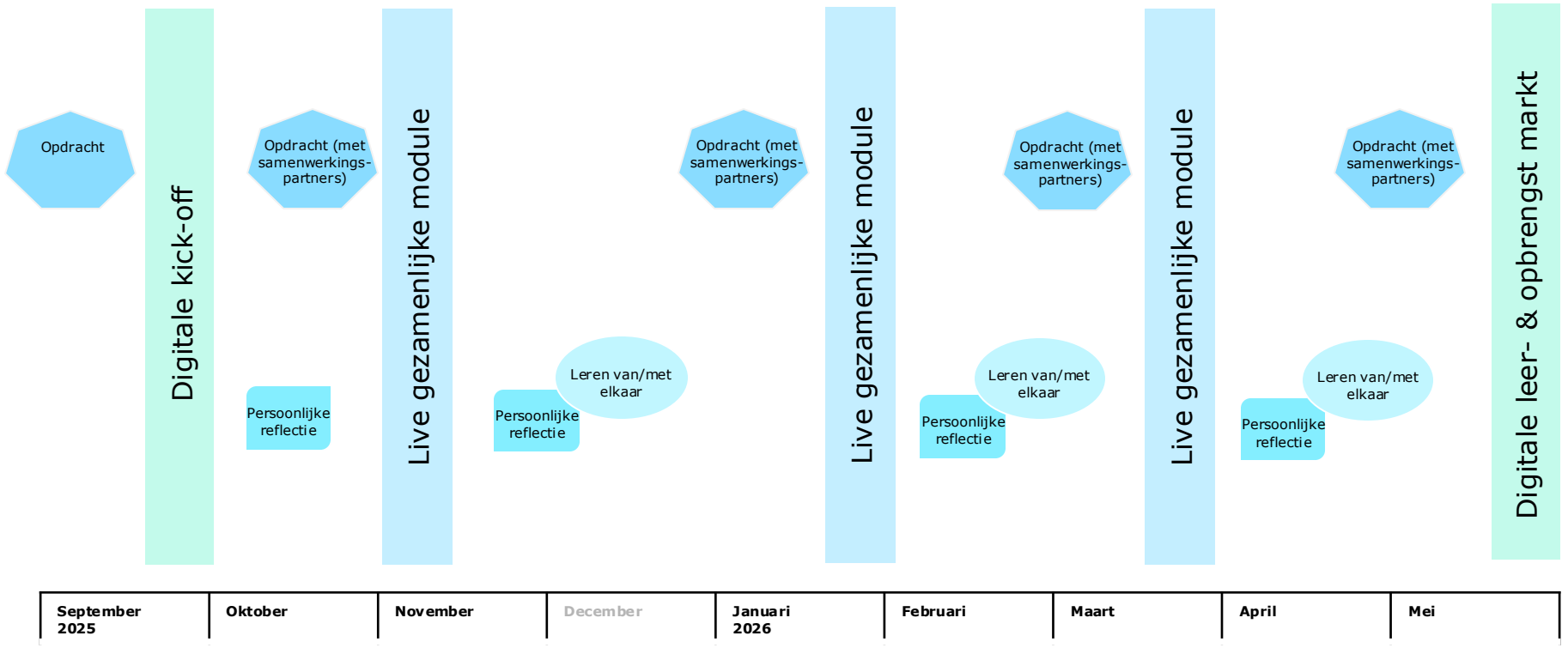
Ontwikkeltraject Veranderkracht Huisartsenzorg

Sabya van Elswijk, Hannah Boven

November 2025

Ontwikkeltraject Veranderkracht Huisartsenzorg

De verschillende onderdelen



Agenda

12.30	*Inloop*
13.00	**Welkom & check in**
	Verschillende manieren van werken
	Jij & jouw opgave
15.00	**Pauze**
	Veranderkundig kijken
	Het net ophalen & vooruitblik
16.30	**Einde**

Voorbereidende opdrachten

Live module 1 HAZ

Pak je (project)plan erbij:

a) Wat is jullie regionale opgave? Zijn er zachte en harde resultaten te benoemen? Zo ja, welke?
b) Welke belangrijke momenten (denk aan successen, leermomenten, mijlpalen etc.) zitten in de context en historie?
c) Wat heeft in het verleden gewerkt en wat minder of niet?

Schrijf de antwoorden op bovenstaande vragen kort voor jezelf op en neem je projectplan en antwoorden mee naar live module 1 op 13 november.

Luister de podcast ‘https://leiderschap.buzzsprout.com/863572/episodes/8626194-veranderen-met-de-veranderkleuren-van-de-caluwe

- Korte toelichting bij de podcast:
  - In elk veranderproces kun je kijken met verschillende brillen.
    - **Geel denken** in macht en draagvlak
    - **Blauw denken** in structuur en plannen maken
    - **Rood denken** in relaties, belonen en straffen
    - **Groen denken** in leren = veranderen
    - **Wit denken** in spontane evolutie en ruimte maken
  - En zoals beloofd in de podcast, een link naar het plaatje van de "real organisation chart": https://nl.pinterest.com/pin/140737557080301714/

Terugblik: kick-off

29 september 2026

- Een eerste kennismaking met veel energie en ook een beetje digitaal rommelig
- Inzicht in het gehele traject
- Delen van wat goed gaat, zoals
  - Gemotiveerd, met z’n allen, fijne samenwerking, veel ideeën
  - Koers gekozen, koplopers als ambassadeur, creativiteit, innovatie
  - De kop is eraf, energie
- Delen van wat aandacht vraagt, zoals
  - Creëren draagvlak, achterban meekrijgen, praktijken meekrijgen, drukte, weerstand
  - Verschillende belangen, eigen eilandjes, verschillend urgentiebesef
  - Tempoverschillen, overzicht, implementeren, veelheid aan mogelijkheden
- Inzicht in jullie wensen ten aanzien van intervisie, buddy's en werkbezoek

Aan het einde van deze live module besteden we tijd aan het concreet maken van buddy's, intervisiegroepen en het eventuele werkbezoek. Ook delen we een persoonlijk reflectieboek uit.

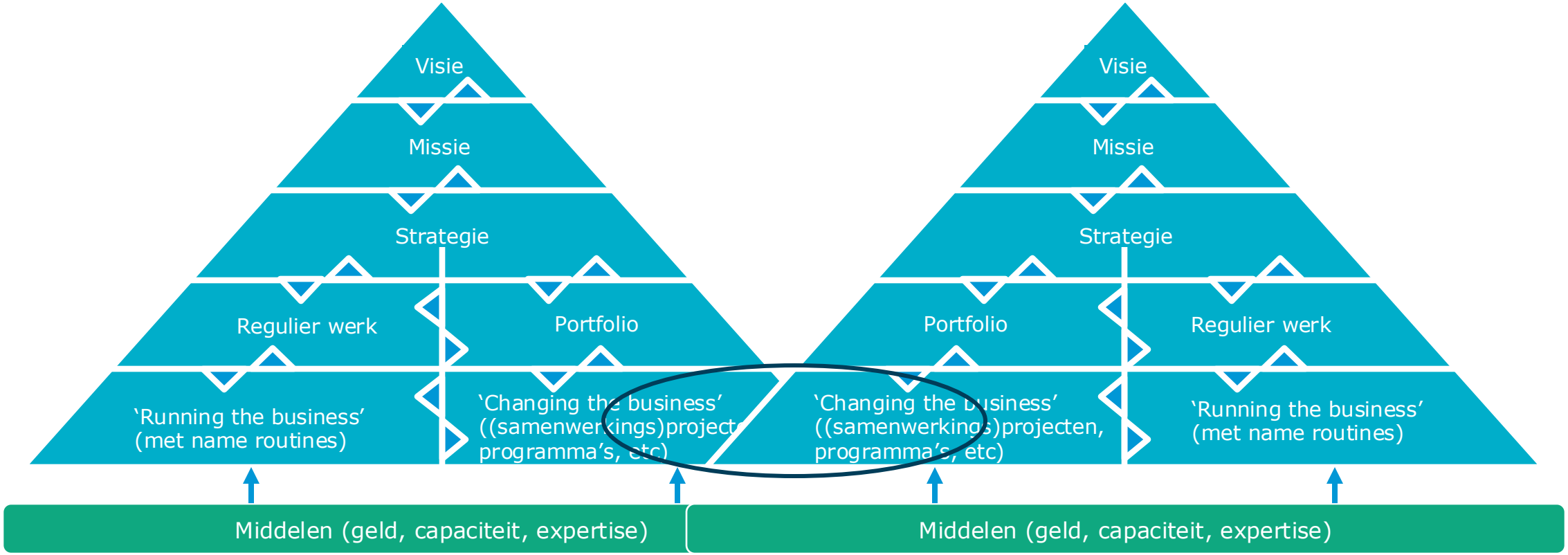
Veranderflits

Nader kennismaken

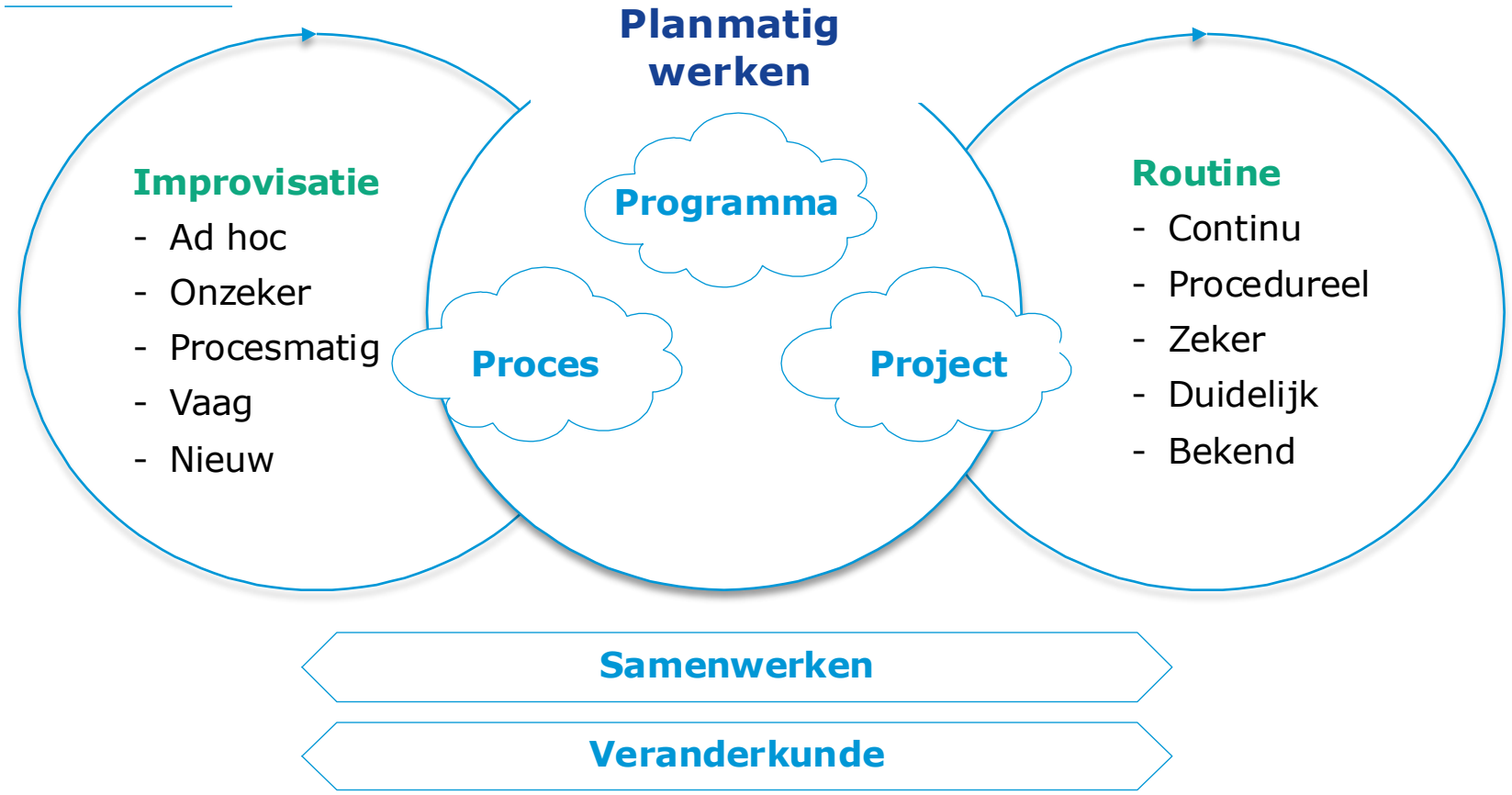
- Vorm een tweetal
- Korte kennismaking aan de hand van:
  - **Eén zin:** “Mijn naam is… en wat ik vaak zie gebeuren in verandertrajecten is…”
  - **Eén vraag:** “Waar worstel jij mee als het gaat om verandering?”
- Na vier minuten klinkt een bel en zoek je een andere persoon in de ruimte om bovenstaande vragen mee te bespreken
- Er zijn drie rondes

Verschillende manieren van werken

Voor veel opgaven hebben we elkaar nodig



Verschillende manieren van werken



Doel

- *Gewenste situatie in de toekomst*
- *Beïnvloedbaar*

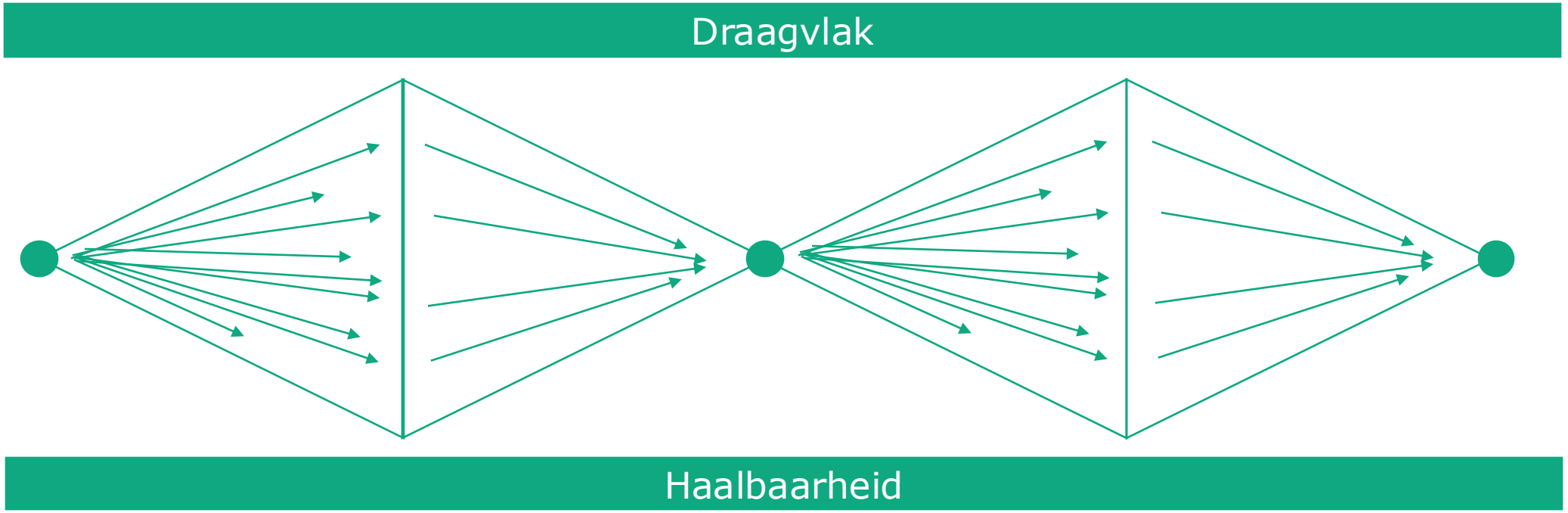
Resultaat

- *Dat wat klaar is als het klaar is*
- *Concreet en tastbaar*

Een proces is gericht op overeenstemming

Procesmatig werken

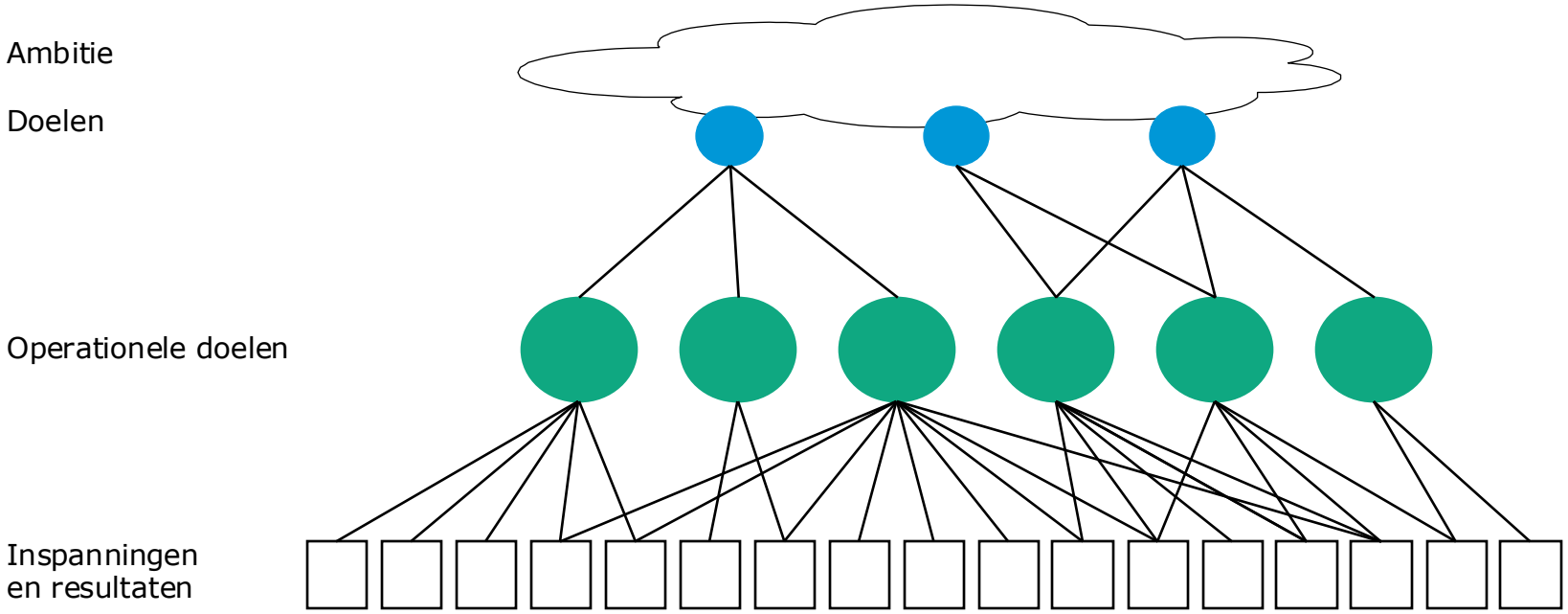
Een proces is een **tijdelijke** manier van samenwerken, gericht op het bereiken van **consensus** tussen partijen of personen over een mogelijke **volgende stap** waar niemand een beslissende invloed op kan uitoefenen.



Een programma is doelengericht

Programmatisch werken

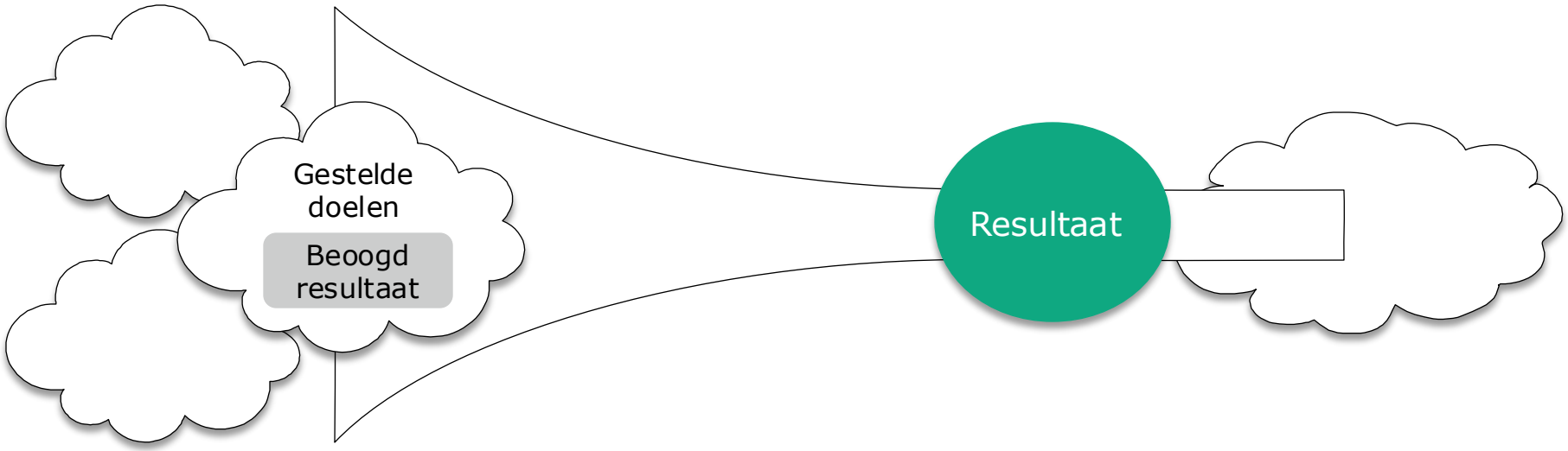
Een programma is een **tijdelijke** manier van **samenwerken**, gericht op het nastreven van bepaalde **doelen**, die bijdragen aan het verwezenlijken van de **strategie** van de organisatie(s).



Een project is resultaatgericht

Projectmatig werken

Een project is een **tijdelijke** manier van **samenwerken**, gericht op het realiseren van een uniek **resultaat**, dat bijdraagt aan het behalen van bepaalde **doelen.**



common eye

Er verandert iets als...

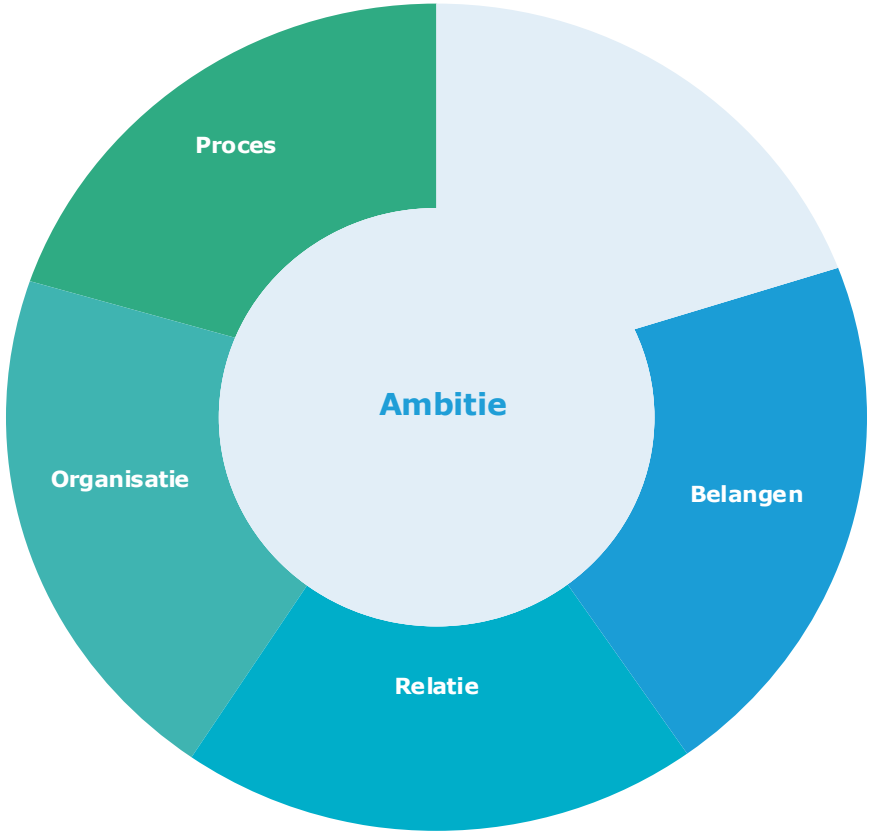
Veranderkundig kijken

Denkwijze		Er verandert iets als je: ...
Geeldruk: Belangen aanpak		De belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces.
Blauwdruk: Ontwerp aanpak		Onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces.
Rooddruk: Motivatie aanpak		Mensen op de juiste manier prikkelt, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces.
Groendruk: Ontwikkel aanpak		Mensen in leersituaties brengt, ze bewuster en bekwamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk in een ontwikkelproces.
Witdruk: Organische aanpak		Spontane evolutie een handje helpt door ruimte te geven waar energie zit en blokkades slecht in een dynamiserend proces.

Vermaak & de Caluwé

Condities voor een kansrijke samenwerking

Samenwerken tussen organisaties



Reflectievraag

Verschillende manieren van werken

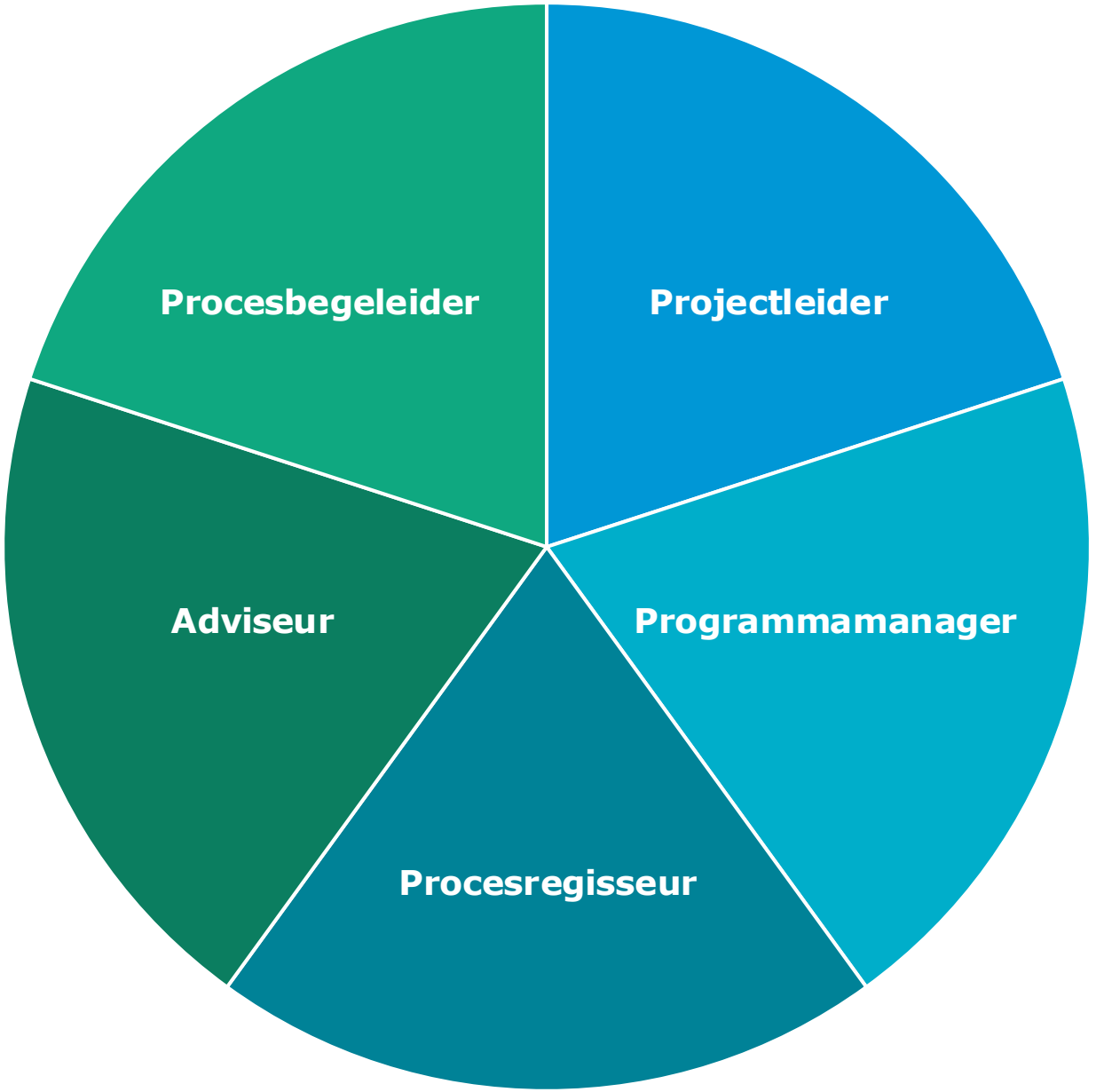
- Reflecteer kort op jullie eigen opgave:
  - Formuleer het doel/de doelen en het eventuele resultaat/de resultaten van je opgave.
  - Welke manier(en) van werken (project, proces, programma, veranderkunde, samenwerken) zet je op dit moment bewust en actief in binnen jouw opgave?
  - Welke manieren van werken zou je meer kunnen inzetten verwacht je?

Vorm: 2 tallen

Duur: 25 minuten

Jij & jouw opgave

Verschillende rollen



Opdracht: Jouw rol

opdracht

Schrijf op een flip over:

- Je naam, regio en rol/functie ten aanzien van de digitaliseringsopgave
- Schrijf in 5-10 bullets op wat de essenties van jouw rol zijn
- Schrijf in 3-5 bullets op wat jouw rol niet is

Vorm: 2 tallen

Duur: 20 minuten (10 minuten per persoon)

Vul eventueel je flip aan op basis van de plenaire terugkoppeling.

Veranderkundig kijken

common eye

Er verandert iets als...

Veranderkundig kijken

Denkwijze		Er verandert iets als je: ...
Geeldruk: Belangen aanpak		De belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces.
Blauwdruk: Ontwerp aanpak		Onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces.
Rooddruk: Motivatie aanpak		Mensen op de juiste manier prikkelt, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces.
Groendruk: Ontwikkel aanpak		Mensen in leersituaties brengt, ze bewuster en bekwamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk in een ontwikkelproces.
Witdruk: Organische aanpak		Spontane evolutie een handje helpt door ruimte te geven waar energie zit en blokkades slecht in een dynamiserend proces.

Vermaak & de Caluwé

Geel veranderen: slim manoeuvreren

Gele woorden

Belangen bij elkaar brengen, draagvlak, schaken, coalities, machtsbalans, haalbare oplossing, rekening houden met posities, je niet in je kaart laten kijken, achter gesloten deuren, gezichtsverlies, lobbyen

“ik weet hoe de hazen lopen”

ONDERHANDELINGSPROCES

Blauw veranderen: transparant van A naar B

Blauwe woorden

Eerst denken dan doen, objectiviteit, stappenplan, transparantie, analyseren, projectmatig werken, maakbaarheid, ratio, monitoren, benchmarken, kwaliteitszorgsysteem, SWOT-analyse, output, dashboard, mijlpaal, afspraak=afspraak

“meten is weten”

RATIONEEL PROCES

Rood veranderen: mensen motiveren

Rode woorden

Mensen prikkelen, coachen, motivatie, communicatie, sfeer, een wij-gevoel, zorgvuldige procedures, verleiden, belonen en straffen, gezellig, sociale activiteiten, samen, erkenning, collegiaal, HRM, boeien en binden van medewerkers, trots, teamspirit, talent

“zorgvuldig omgaan met talenten”

FIT TUSSEN MENSEN EN ORGANISATIE

Groen veranderen: aan het leren

Groene woorden

Onbewust onbekwaam, leeractiviteiten, leerproces, lerende organisatie, kennis, afleren, reflectie, leerstijlen, (in)formeel leren, overtuigingen die gedrag sturen, portfolio, veiligheid, oefenen, learning on the job, spiegelen, gaming, coaching, feedback

“ik besef wat de diepere leervraag is”

LEERPROCES

Wit veranderen: energie losmaken

Witte woorden

Ondernemerschap, dynamiek, fantasie, inspiratie,

spontaniteit, zelforganisatie, laissez-faire, open-space,

steen-in-de-vijver, waarderende benadering, FLOW, chaos, complex, losmaken, zingeving, Gideonsbende, je-ding-doen

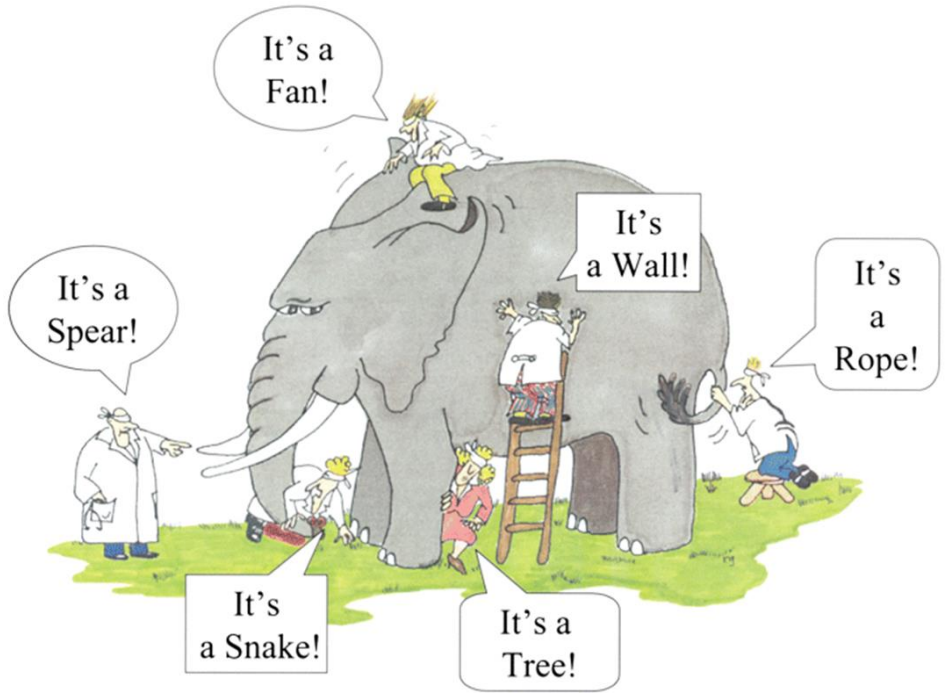
“hier krijg ik echt energie van”

ORGANISCH PROCES

Jouw opgave

De hele olifant zien

- Wat speelt er?
- Kan het met meer van hetzelfde?
- Wat beweegt mensen hier?
- Is het haalbaar/realistisch?



Voorbeeld -vragen diagnose

Perspectief	Voorbeeldvragen
Geel - Macht	Welke spelers zijn er? Wie zijn de belangrijkste spelers? Waar zit de macht? Hoe wordt draagvlak georganiseerd? Wie heeft welk belang? Tegenstellingen? Wie hebben er veel invloed?
Bauw - Ratio	Hoe wordt er gestuurd op planning, tijd en geld? Is er een duidelijke rolverdeling? Weten mensen wanneer ze het goed doen? Wat zijn beslismomenten? Criteria? Hoe wordt voortgang gemeten
Rood - Motivatie	Zijn mensen betrokken? Hoe betrekken/ verbinden we mensen? Hoe wordt succes gevierd? Hoe is de sfeer, hoe voelen mensen zich? Zijn ze enthousiast of oud zeer?
Groen - Leren	Hoe wordt geleerd in de organisatie van eerdere ontwikkelingen, bewegingen? Wat zijn belangrijke eerdere (verander)ervaringen? Is de omgeving op leren gericht, zijn de condities aanwezig? Hoe worden leerprocessen georganiseerd?
Wit - Energie	Waar krijgen mensen energie van? Wat belemmert mensen in de organisatie? Welke onderstroom is er? Welke patronen spelen er?

Gekleurd kijken naar je opgave

Veranderkunde

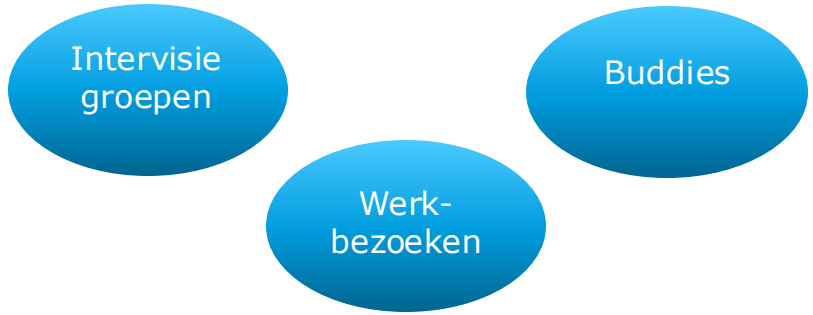
1. Pak één van de opgaves waarvoor jullie vanochtend het doel en resultaat geformuleerd hebben. Als jullie een nieuwe groepssamenstelling hebben dan is het handig dat de casusinbrenger de opgave kort toelicht.
2. Bedenk per kleur een aantal vragen die meer inzicht verschaffen in de opgave en ‘waarom het gaat zoals het gaat’. Schrijf deze vragen per kleur op een flip over.
3. De casusinbrenger beantwoord per kleur 2-3 vragen die hem/haar aan het denken zetten.
4. Op welke manier is je opgave verrijkt door het ‘gekleurd’ kijken naar en bespreken van de opgave?

Maak aantekeningen op basis van de beantwoorde vragen bij onderdeel 3 op de flap met het doel en resultaat van de besproken opgave.

Tijd: 45 minuten

Vorm: groepen van 3 a 4 personen

Vooruitblik



Tussentijds

- ✓ Persoonlijke reflectie
- ✓ Buddy en/of intervisie
- ✓ Voorbereiding module 2

Voorbereiding Module 2

1. Maak je opdracht & veranderkundige analyse af – op welke manier verrijkt dit jouw opgave en aanpak?
2. Lezen: artikel Kijkglas dat op leernetwerk staat
3. Invullen quick scan

Live module 2:

Samenwerken aan innovatie

- ✓ Het lastige van samenwerken
- ✓ Condities voor samenwerken
- ✓ De spelers
- ✓ Wat vraagt jouw opgave

20 januari 2026 13.00 – 17:00

Ws met extra lunch (informatie volgt)

Professor Bronkhorstlaan 10
Gebouw 92, Terrein Berg & Bosch
3723 MB Bilthoven

Hannah@commoneye.nl
Sabya@commoneye.nl

www.commoneye.nl
www.samenwerkingslab.nl

Sabya
Van Elswijk

06 1738 5262

Hannah
Boven

06 1309 2824

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Common Eye®.

Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Common Eye®.

Veranderkundig kijken

Opdracht: Afbakening & diagnose

Aanloop naar de diagnose

1. Waar richt de diagnose zich op?

a) Waar speelt dit?
- Waar speelt dit precies?
- Welke mensen, organisatieonderdelen of organisaties betreft dit?
- Waar speelt dit niet?
- Welke mensen, organisatieonderdelen of organisaties hoeven we niet in ogenschouw te nemen?

b) Wat moet er veranderen?
- Wat is het probleem dat we willen oplossen of de ambitie / het doel dat we willen bereiken?
- Waarop is de verandering gericht?
- Wat is er anders na de verandering?

c) Wie gaan dit voor elkaar brengen?
- Wie is hier aan de bal?
- Wie gaat de resultaten van de diagnose gebruiken?
- Met wie denk je mee?

2. Gekleurde diagnose(vragen)

a) Bedenk per kleur een aantal vragen die meer inzicht verschaffen in ‘waarom het gaat zoals het gaat’. Benut de handout met vragen per kleur hierbij. Schrijf deze vragen per kleur op een flip over.

b) De casusinbrenger beantwoord per kleur 2-3 vragen die hem/haar aan het denken zetten.

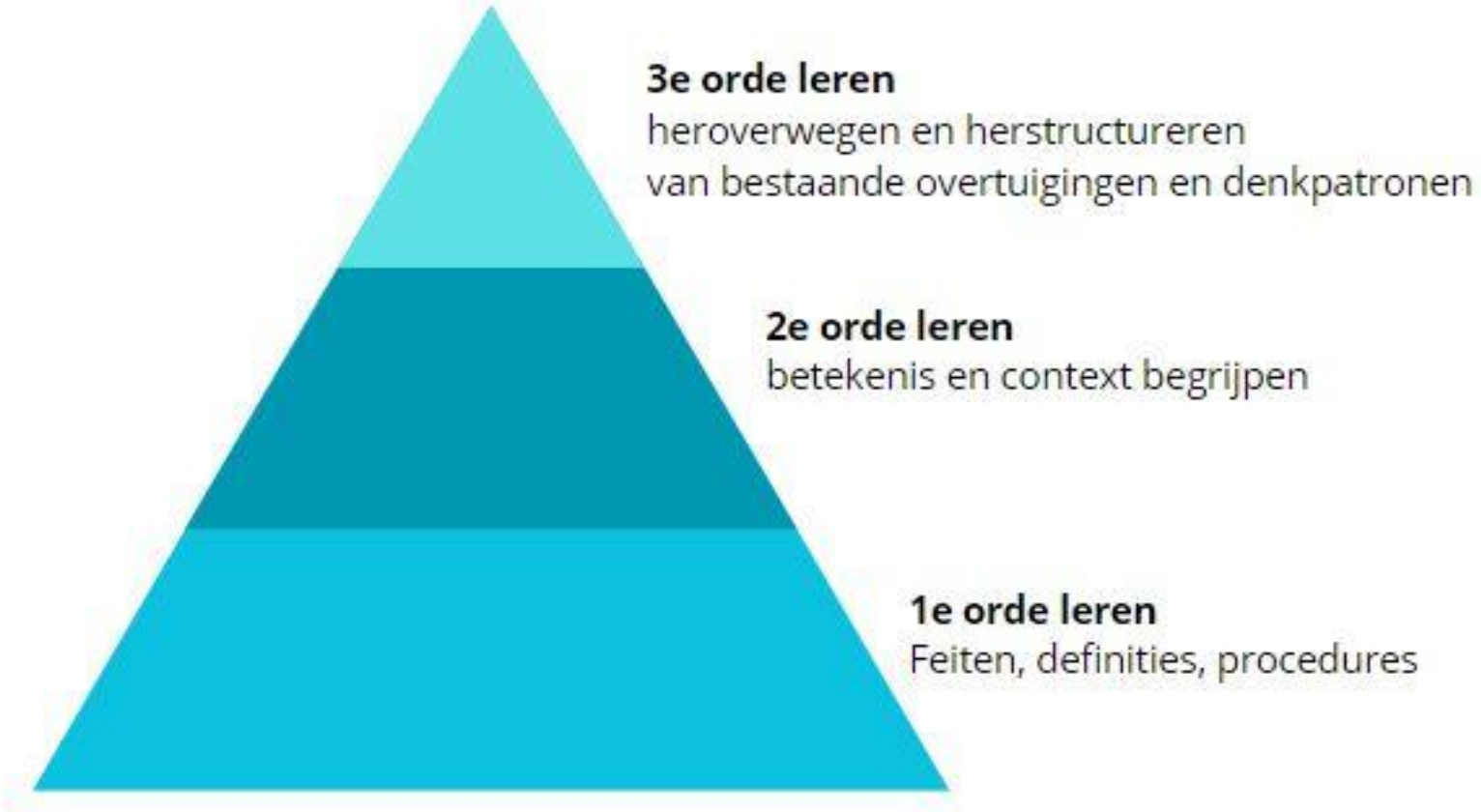
Benut de aantekeningen van de voorgaande opdracht ‘jouw opgave’.

Schrijf de essentie van vraag 1&2 op een flipover.

Tijd: 30 minuten

Vorm: zelfde groepen

1ste 2de 3de orde leren



- 1e orde leren: blijven doen wat je deed, maar dan beter
- 2e orde leren: niet beter of efficienter, maar anders
- 3e orde leren: fundamenteel onbegrensd, zonder duidelijke eigenaar en diep ingrijpend in ons denken, handelen en organiseren