Wat anderen zeggen

"Ik beveel het aan bij elke leidinggevende of coach die hetzelfde onderwerp kwartaal na kwartaal heeft zien terugkeren op de agenda."

Dr. Michael J. Marquardt, Professor Emeritus George Washington University, medeoprichter World Institute for Action Learning (WIAL), auteur van tientallen boeken

"Stop met oplossen laat zien dat betere resultaten niet beginnen met snelle antwoorden, maar met betere vragen. Een helder, praktisch en waardevol proces om vraagstukken werkelijk aan te pakken."

Drs. Hans van der Loo, auteur van onder andere de boeken Teaming en Samen safe

"In de zorg én daarbuiten zie ik hoe organisaties vaak oplossingen zoeken voordat het vraagstuk helder is. Een direct toepasbare methode die op doordachte wijze leidt tot meer eigenaarschap en duurzame resultaten. Een boek dat voor bestuurders en toezichthouders verplichte literatuur zou moeten zijn."

Drs. Trudy Prins, bestuurder en toezichthouder

"Er zijn in principe drie houdingen die je kunt aannemen tegenover een probleem: paniek, ontkenning, en nieuwsgierigheid. Alleen met deze laatste houding leer je je probleem beter kennen. Frank Campman is er een ervaringsdeskundige in. Hij denkt na over wat hij doet en weet daarom waarover hij praat. Als probleemoplosser kun je jezelf daarnaast groot maken of bescheiden houden. Frank gaat voor het laatste, en dat geeft ruimte aan andere betrokkenen. Er is in dit boek voor probleemoplossers veel om te leren. Daarbij is het ook nog eens helder opgeschreven; warm aanbevolen."

Prof. dr. Gert Jan Hofstede, hoogleraar Wageningen University & Research, auteur van onder andere Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen

"De grootste meerwaarde van Vraagstukgericht Werken zit niet in het sneller vinden van antwoorden, maar in het versterken van het leervermogen van teams."

Maarten Heisen, manager zorg, behandeling en innovatie, Amaliazorg

STOP MET OPLOSSEN

STOP MET OPLOSSEN

Vertraag het oordeel. Ontdek het echte vraagstuk. Versnel het resultaat.

Frank Campman



Vraagstukgerichtwerken.com & Vraagstuk Studio

© 2026 Frank Campman

Uitgegeven door Vraagstukgerichtwerken.com, Duiven

Opmaak en vormgeving: Vraagstuk Studio

ISBN 9789465542331 (paperback)

NUR 801

Dit boek is geschreven vanuit de overtuiging die het beschrijft: samen leren en verbeteren werkt beter dan alleen. Citeren, aanhalen of verder bouwen op de inhoud van dit boek is daarom nadrukkelijk toegestaan, mits met correcte bronvermelding.

In een bibliografie, Harvard-stijl:
Campman, F. (2026) Stop met oplossen: vertraag het oordeel, ontdek het echte vraagstuk, versnel het resultaat. Duiven: Vraagstukgerichtwerken.com.

Als losse bronvermelding bij een tekst:
(Campman, 2026, Stop met oplossen)

I N H O U D

Voorwoord 9
Inleiding 11

Deel I. Het vraagstuk
Hoofdstuk 1. Waarom teams vastlopen op symptomen 18
Hoofdstuk 2. Wat Vraagstukgericht Werken is, en wat het niet is 23

Deel II. De methode
Hoofdstuk 3. Het achtstappenmodel, van Teampeiling tot Team Pitstop 28
Hoofdstuk 4. Beeldvorming voor meningsvorming 49
Hoofdstuk 5. De vaardigheid: oordeelloos vragen, zenden en ontvangen 57
Hoofdstuk 6. Eigenaarschap en actieopvolging 67
Hoofdstuk 7. Van klacht naar het echte probleem 73

Deel III. Wat het oplevert en wat het vraagt
Hoofdstuk 8. Bestuurlijke grip zonder extra rapportage 92
Hoofdstuk 9. Wat dit oplevert 99
Hoofdstuk 10. Maatwerk en grenzen 105
Hoofdstuk 11. Wat AI versterkt, en wat ze nooit beslist 125

Deel IV. De toets
Hoofdstuk 12. Tradities en wetenschap 138

Deel V. Zelf begeleiden
Hoofdstuk 13. Het ontwikkelpad: van enkelslag naar drieslag leren 170
Hoofdstuk 14. De vier knoppen: weerstand, normen, motivatie en gemak 179
Hoofdstuk 15. Wat het vraagt om dit zelf te doen 188

Slot. Het Actueel Gedeeld Beeld van dit boek 208
Van dit boek naar jouw team 213
Wat vind jij van dit boek? 215
Verder met Vraagstukgericht Werken 216

Veelgestelde vragen 217
Begrippenlijst 221
Bijlage A. Eén werkvorm per stap 226
Bijlage B. De claims en hun toets 234
Bijlage C. Waar deze methode zich toe verhoudt 243
Verantwoording 248
Dankwoord 250
Bibliografie 254
Over de auteur 262

Voorwoord

Het grootste deel van mijn carrière heb ik gewijd aan één overtuiging. Dat mensen het meest leren, niet door antwoorden te krijgen, maar door te leren andere vragen te stellen dan ze gewend zijn. Die overtuiging nam ik over van Reg Revans. Ik heb haar tientallen jaren toegepast via Action Learning, in meer dan tachtig landen. Het is dezelfde overtuiging die aan de basis ligt van het boek dat u nu in handen heeft.

Frank Campman en ik zijn vanuit verschillende richtingen bij diezelfde overtuiging uitgekomen. Mijn eigen werk richt zich op het moment waarop een organisatie al weet dat ze met een complex, urgent probleem zit. Daar stelt ze gericht een team omheen samen, begeleid door een getrainde Action Learning Coach volgens een vast proces. Het is ontworpen voor het zware, afgebakende geval. Wat Campman heeft ontwikkeld, is iets anders, en dat verdient geen beleefdheid maar precisie: waarom doet het ertoe? Vraagstukgericht Werken is ontworpen voor het moment daarvoor. Een bestaand team, dat dag in dag uit al samen aan tafel zit. Een team dat nog niet weet welk van de vele signalen uit zijn dagelijkse praktijk het waard is om als echt vraagstuk te benoemen. Dat is een ander vertrekpunt, niet minder waardevol, en het voorziet in een behoefte waarvoor mijn eigen protocol nooit is bedoeld.

Wat mij het meest trof bij het lezen van dit boek, is hoe trouw het aan de discipline blijft. De eis dat beeldvorming compleet moet zijn voordat een mening wordt gevormd. De weigering om een team te laten oordelen voordat werkelijk iedereen gehoord is. En de kleine maar doorslaggevende toevoeging: meningsvorming als eigen, beschermde stap tussen beeld en oordeel. Dit zijn geen cosmetische verschillen met de traditie die Revans begon. Het is dezelfde discipline, opnieuw opgebouwd voor een team dat elke

dag samen in de organisatie leeft. Niet voor een team dat wordt samengeroepen voor één urgente casus.

Het deed mij ook goed te zien dat dit boek een verleiding weerstaat waaraan velen in ons vakgebied bezwijken. De verleiding om meer te beloven dan het bewijs rechtvaardigt. Campman schrijft over wat deze aanpak kan opleveren. Minder verloop, aantrekkelijker werkgeverschap, besluiten die blijven staan. Hij is zorgvuldig genoeg om dat een richting te noemen, geen bewijs. Met die eerlijkheid zijn zijn lezers beter af dan met een stellige claim.

Stop met oplossen is geen vervanging van de traditie die Action Learning vertegenwoordigt. Het is een serieuze, goed doordachte uitbreiding ervan, gericht op een moment in het leven van een organisatie dat precies dit soort aandacht verdient. Ik beveel het aan bij elke leidinggevende of coach die hetzelfde onderwerp kwartaal na kwartaal heeft zien terugkeren op de agenda. En zich uiteindelijk afvroeg wat hij over het hoofd zag.

Dr. Michael J. Marquardt
Professor Emeritus, George Washington University
Medeoprichter World Institute for Action Learning (WIAL)

Inleiding

Waar het over gaat

Er is een agendapunt dat elk kwartaal terugkomt. Iedereen herkent het: hetzelfde onderwerp, een nieuw actiepunt, en drie maanden later staat het er weer. Dit boek gaat over de vraag wat een team dan over het hoofd ziet, en het antwoord is geen nieuwe oplossing maar een volgorde.

Twee mensen kunnen dezelfde vergadering verlaten met een tegengesteld beeld van wat er is besloten, zonder dat een van beiden het heeft gemerkt. Zolang dat kan, is elke oplossing een gok. Ik heb zulke momenten jarenlang van dichtbij gezien, in teams waar ik geen antwoord op had. Een team dat drie maanden na een goede sessie zijn eigen acties vergeten leek. Zorgen die wel leefden, maar in al die tijd nooit op tafel kwamen. Na elk van die momenten kwam dezelfde vraag terug: welke rol speelden mijn eigen aanpak en gedrag hierin?

Onder die vraag ligt één overtuiging: waar het echte gesprek in een team ontbreekt, blijft de optelsom achter. Mensen werken hard, maar het team levert minder dan het zou kunnen, en de afdeling en de organisatie merken dat. Het werk- en privégeluk van mensen lijdt eronder. En dan is het nog de vraag of wat er wél verbetert, de onderliggende problemen werkelijk raakt.

Wat we al weten

Dat een team een probleem eerst moet begrijpen voordat het een oplossing kiest, is niet nieuw, en vrijwel niemand is het ermee oneens. Waarom teams het toch niet doen, is ook bekend, en het komt op drie dingen neer. Een mening dringt zich sneller op dan begrip. In een gesprek bespreekt een groep vooral wat iedereen al weet, terwijl wat één iemand weet zelden op tafel komt. En zodra een paar mensen een richting hebben ingezet, voelt afwijken als

een sociaal risico. Naar die drie is een halve eeuw onderzoek gedaan, en er bestaat ook een halve eeuw aan teaminterventies die er iets aan proberen te doen: trainingen in samenwerken, programma's voor veiligheid, methodes om beter te vergaderen.

Wat ontbreekt

Die interventies hebben twee dingen gemeen. Ze trainen de houding en de vaardigheden van teamleden, of ze werken aan het teamklimaat. Dat doen ze meestal los van elkaar en los van de eigen praktijk. Een training in samenwerken hier, een programma voor veiligheid daar, terwijl het in een team allemaal tegelijk speelt. Wat die interventies niet doen, is samenkomen op de plek waar dat alles tegelijk speelt: de weg waarlangs een team tot een besluit komt. Daar gaat het mis, en daar ligt een volgorde onder.

Teams houden de volgorde beeld, mening, oordeel, besluit uit zichzelf niet aan. Niet met een goede voorzitter, en ook niet als iedereen vindt dat het zo zou moeten. Dat is de stelling van dit boek: teams houden de volgorde van beeld naar besluit niet vast zonder een vorm die dat draagt, en die vorm werkt pas echt als ze van het team zelf wordt. Anders werkt ze alleen zolang de begeleider erbij zit.

Waarom dat telt? Een team dat de volgorde vasthoudt, vindt het echte vraagstuk onder de klacht en lost dat tot de kern op. Het werkt beter samen, omdat ieder gehoord wordt voordat er geoordeeld wordt, en het bouwt die vaardigheid als team op, ronde na ronde. Zijn besluiten worden gedragen en blijven staan. En het terugkerende agendapunt verdwijnt, omdat er niets meer is dat terug kan komen.

Wat dit boek doet

Vraagstukgericht Werken, in dit boek afgekort tot VGW, is die vorm. De methode is niet bedacht maar gegroeid. Ze ontstond

met vallen en opstaan in drieënhalf jaar praktijkonderzoek in de langdurige zorg, in meer dan vijfhonderd teamsessies. Ik heb bij elkaar gebracht wat in die sessies werkte en weggelaten wat niet werkte. Dat is de VGW-methode geworden, in de rest van dit boek kortweg de methode: een vaste volgorde van acht stappen die het proces ondersteunt waar teams toch al doorheen gaan. Dat alles dient een helder doel: beter samenwerken, samen betere besluiten nemen en samen resultaten bereiken die er echt toe doen. Het is toepasbaar overal waar mensen in teams samen moeten beslissen.

Onderweg kwam daar een tweede reis bij. In teams zag ik signalen dat AI dit proces kon versterken en versnellen. Er volgde een klein jaar training en begeleiding in AI, en experimenten met teams bij klanten. Daaruit is Vraagstuk Studio ontstaan, de digitale toepassing van de methode, met Metis als procesbegeleider.

Dit boek beschrijft de methode zo dat teams haar zonder mij kunnen toepassen. Het doet daarbij iets wat de meeste boeken over teamontwikkeling niet doen: het legt de eigen claims naast de literatuur, ook waar die ertegen pleit. Het woord claim is bewust gekozen. Een claim is een bewering die getoetst kan worden, en getoetst wil ik ze hebben. Niet omdat ik eraan twijfel, want de methode is in de praktijk ontstaan en ik heb in honderden sessies gezien dat ze werkt. Maar ik bied teams iets aan dat hun tijd en vertrouwen vraagt, en dan wil ik ook kunnen laten zien dat het klopt in plaats van alleen te vertellen dat het werkt. Een methode die niet getoetst wordt, blijft een overtuiging.

De kernclaim is deze. Psychologische veiligheid hoeft niet met een aparte interventie te worden opgebouwd. Ze ontstaat als resultaat van de processtructuur zelf: oordeelloos uitvragen van ieders beeld voordat meningen klinken, ieders eigen mening voordat het team oordeelt, en expliciete consent van elk teamlid bij elke overgang naar een volgende stap. Klopt die claim niet,

dan hoor ik het graag, van de teams die ermee werken, uit de metingen en van jou als lezer.

Naast de kernclaim bevat dit boek dertien claims, die samen de belofte van de methode vormen, van mechanisme tot grens. Ze staan achterin, in de bijlage, en bij elke claim staat wat de praktijk liet zien, wat de literatuur bevestigt en wat ertegen ingaat. Hoofdstuk 12 legt de tradities waaruit de methode is gegroeid naast de wetenschap, en bij de meeste van die tradities is het bewijs dunner dan hun populariteit doet vermoeden. Dat staat er onomwonden bij. Het zwaartepunt van het bewijs ligt daarom bij wat ik zelf zag: experimenten, eigen waarnemingen en reflecties met en in teams, en wat er gebeurt als je het anders doet. Dat is nog geen bewijs in wetenschappelijke zin, want er is geen vergelijkingsgroep en de teams beoordeelden zichzelf. Dat is geen reden om de claims niet te doen. Het is wel de reden waarom hoofdstuk 10 een onderzoeksidee naast dit boek zet.

Waarom het ertoe doet

Nu het boek af is, sta ik opnieuw op een vertrekpunt. Wie een methode opschrijft, legt zich vast op claims, en claims scheppen verplichtingen. Het schrijven heeft de methode zelf veranderd, door wat meelezers uit praktijk en wetenschap ertegenin brachten, en het heeft de instrumenten eromheen scherper gemaakt. Het dankwoord achterin noemt wie wat aandroeg.

Eén ding vraagt dat van jou. De kernclaim staat in hoofdstuk 15, maar het mechanisme eronder wordt opgebouwd in hoofdstuk 1 tot en met 15. Alleen wie de keten als geheel leest, kan zien of ze standhoudt, of dat ik mezelf iets heb aangepraat.

Voor wie, en hoe te lezen

Dit boek heeft twee lezers voor ogen, en dat is geen compromis maar een keuze. De eerste is de leidinggevende die herkent wat er

in hoofdstuk 1 staat: hetzelfde onderwerp dat kwartaal na kwartaal terugkeert, zonder dat het ooit echt wordt opgelost. Voor die lezer is dit boek een antwoord op de vraag waarom dat gebeurt, en wat er verandert wanneer een team leert vraagstukgericht te werken. Deel I tot en met III zijn voor deze lezer geschreven: het onderscheid tussen probleem en vraagstuk, de methode zelf, wat het bestuurlijk oplevert, en de rol die AI daarin wel en niet speelt. Deel IV is de toets, voor wie wil weten waarop dat alles rust. Wie dit boek als leidinggevende leest, heeft na Deel III dus het antwoord, en aan het eind van hoofdstuk 11 staat waar je dan verder leest: in deel VI, want daar kies je je volgende stap.

De tweede lezer is de trainer-coach die dit zelf wil gaan begeleiden. Voor die lezer is elk hoofdstuk in Deel I tot en met IV net zo relevant, maar er komt iets bij. In Deel V worden de vaardigheden achter de methode concreet gemaakt in plaats van alleen uitgelegd. Daarbij hoort een bijlage met werkvormen en werkbladen: een startpunt om zelf mee te oefenen, ook zonder Vraagstukgerichtwerken.com en Vraagstuk Studio. Los van dit boek is er een aparte uitgave, Stop met oplossen - werkboek, met dezelfde werkvormen en werkbladen en echte schrijfruimte. Wie het als trainer-coach leest, vindt dus in Deel V en de bijlage het gereedschap, en in deel VI de volgende stap.

Wie dit leest om er zelf mee te gaan werken, vraagt zich in de eerste delen soms af wat hij ermee moet. Daarom in één overzicht wat elk deel oplevert. Deel I: de taal waarmee je een team laat zien wat het zelf al weet. Deel II: de methode die je begeleidt. Deel III: wat de methode een leidinggevende oplevert en van hem vraagt, en de grens van wat je een AI laat doen. Deel IV: de toets die je aan een sceptisch team kunt laten zien. Deel V: de vaardigheden, de vier knoppen en wat het vraagt om dit zelf te doen. Deel VI: jouw eigen volgende stap, van beeld naar besluit. Bijlage A geeft per stap van de methode één werkvorm met werkblad, en het werkboek de invulversie.

Niemand hoeft een deel over te slaan om de rest te begrijpen. De opbouw is van breed naar concreet, precies zoals de methode zelf voorschrijft: eerst het beeld compleet maken, dan pas de diepte in.

Er loopt ook een verhaallijn door dit boek. Vanaf hoofdstuk 1 volg je Zorggroep Lindehoven, met zorgmanager Ingrid Bosman als gids: een samengestelde casus uit de meer dan vijfhonderd teamsessies van het praktijkonderzoek. Wat daar gebeurt, is geen illustratie bij de methode, maar de praktijk waaruit ze is ontstaan.

Twee woorden nog. De methode is het werken zelf: het ritme, de volgorde en de discipline om die vast te houden. Waar achtstappenmodel staat, gaat het over de weergave, de acht stappen als figuur. Verder gebruikt dit boek voor de hele aanpak één woord: de methode.

Beeld, mening en oordeel gingen aan dit boek vooraf, in drieënhalf jaar praktijk, en dit boek is het besluit dat daarop volgde. Zoals elk besluit in deze methode wordt ook dit boek getoetst, en wat jij ervan vindt en wat ik daarvan leer, hoort erbij. Hoe je dat met mij deelt, staat in deel VI, bij Wat vind jij van dit boek. Daar werk je ook jouw eigen vraagstuk uit: niet over dit boek, maar over jouw team.

DEEL I

HET VRAAGSTUK

Wie de kern aanpakt, lost meer op dan zichtbaar is.

Bij Lindehoven: Ingrid Bosman loopt vast op een vraagstuk dat blijft terugkeren.

Hoofdstuk 1. Waarom teams vastlopen op symptomen
Hoofdstuk 2. Wat Vraagstukgericht Werken is, en wat het niet is

Hoofdstuk 1. Waarom teams vastlopen op symptomen

De wachttijden zijn te lang. Dat stond drie kwartalen op rij op de agenda van hetzelfde managementteam, elke keer met een ander actiepunt: extra personeel inroosteren, een nieuw triagesysteem, een externe procesanalist. Elke keer leek het opgelost, en elke keer stond het er het volgende kwartaal weer.

Wat hier misging, was niet de inzet, want het team werkte hard, nam besluiten en voerde ze uit. Wat misging, was dat niemand had vastgesteld wat het vraagstuk eigenlijk was. “De wachttijden zijn te lang” is geen vraagstuk maar een symptoom. Symptomen zijn in dit boek het totaal van klachten, echte problemen en knelpunten dat een team ervaart. Zo’n symptoom kan wijzen op een capaciteitsprobleem, op een team dat besluiten uitstelt omdat niemand eigenaarschap voelt, of op spanning tussen twee afdelingen die elkaar de schuld geven zonder dat iemand het zo zegt. Drie heel verschillende vraagstukken, met drie heel verschillende oplossingen, verstopt achter één zin die iedereen meteen begrijpt en niemand meer bevraagt: de wachttijden zijn te lang.

Waarom dit boek Stop met oplossen heet

Stop met oplossen is letterlijk bedoeld: een oproep om te stoppen met het oplossen van klachten. Wie klachten blijft oplossen, houdt het echte probleem en het onderliggende knelpunt in stand, want elke opgeloste klacht maakt ruimte voor een nieuwe zolang de bron blijft leveren. Eerst goed begrijpen wat er speelt, dan pas de oplossing kiezen: die volgorde levert betere samenwerking, besluitvorming en resultaat op.

De titel is geen pleidooi tegen actie, en ook geen belofte dat er niets meer opgelost hoeft te worden. Er wordt nog steeds opgelost, alleen duurzamer, weloverwogener, en pas nadat vaststaat

wat er werkelijk aan de hand is. Wat stopt, is de reflex om als eerste een oplossing te noemen, nog voordat helder is wat het probleem precies is. Die reflex is vaak de reden dat hetzelfde onderwerp een kwartaal later weer op tafel ligt: opgelost in naam, niet in werkelijkheid.

Bij Lindehoven, het nachtzorgteam

Ingrid Bosman is zorgmanager wijkverpleging en nachtzorg bij Zorggroep Lindehoven, een zorgorganisatie met vier wijkteams, twee woonzorglocaties en een nachtzorgteam dat 's nachts over alle wijken heen werkt. Die winter zit het nachtzorgteam voor de derde keer in haar agenda.

De aanleiding is een gesprek met een nieuwe collega. Drie maanden in dienst, ingewerkt door drie verschillende collega's, met drie verschillende instructies. Welke klopt, kan niemand haar vertellen. Ingrid herkent het gesprek. Ze voerde het eerder, met de collega die vorig jaar binnen een jaar weer vertrok.

Er is al het nodige geprobeerd. Er is een lijst met werkafspraken rondgestuurd. Iedereen vond hem goed, niemand gebruikt hem. Er is een extra teamoverleg ingepland. De helft was er, de andere helft sliep na een nachtdienst. Elke keer leek het opgelost. Elke keer kwam het terug, in een andere vorm. De een noemt de route-indeling oneerlijk. De ander mist afspraken over kwaliteit. Een derde zegt dat je 's nachts nooit weet wat je collega doet. Wat haar het meest bezighoudt: haal de nachtdienst uit de zinnen, en je hoort de wijkteams. Andere woorden, zelfde melodie.

Ingrid doet wat een goede manager doet. Ze luistert, ze regelt, ze lost op. Terwijl ze de agenda voor het volgende overleg opstelt, dringt iets zich op. Iets wat ze nog moeilijk hardop zegt. Haar oplossingen zijn onderdeel van het patroon geworden. Elke oplossing van haar is er een die het team zelf niet heeft hoeven vinden. Wat er 's nachts werkelijk speelt, weet ze niet. Ze besluit dat ze deze keer iets anders gaat doen. Wat dat wordt, en wat het bij Lindehoven in gang zet, volgt door dit hele boek heen.

Waarom het patroon zo hardnekkig is

Dat is het patroon, bij het managementteam met de wachttijden en bij Ingrid met de nachtzorg. Teams grijpen naar het symptoom dat het hardst schreeuwt, niet naar het probleem dat de kern raakt. Het hardst schreeuwende symptoom is zichtbaar, herkenbaar en makkelijk te agenderen, terwijl het echte vraagstuk meestal een laag dieper zit. Die laag wordt overgeslagen omdat actie voelt als vooruitgang en onderzoek als vertraging.

Waarom dat zo hardnekkig is, verdient een preciezer antwoord dan "drukte". Een team dat drie kwartalen op rij hetzelfde onderwerp agendeert, heeft in de tussentijd niet stilgezeten: er zijn besluiten genomen, acties uitgevoerd, mensen ingezet. Precies die activiteit is wat het probleem verhult. Wie voortdurend beweegt, voelt zich vooruitgaan, ook als de beweging zich in cirkels voltrekt. Stilstaan om te onderzoeken wat er werkelijk speelt, voelt dan als tijdverlies, terwijl het de enige beweging is die uit de cirkel leidt.

Er komt iets bij dat in het team zelf zit, en niemand is het kwalijk te nemen. Zodra in een overleg de eerste mening klinkt, kleurt die alles wat erna komt. Wat iedereen al weet, wordt besproken, en wat één iemand weet, blijft liggen. Wie als enige twijfelt, houdt dat vaker voor zich dan hij zelf beseft, want tegen de groep ingaan kost meer dan tegen een eigen eerste indruk. Ingrid

hoorde drie verschillende instructies en dacht aan drie collega's die het anders doen. Dat er nooit iets was vastgelegd, wist iedereen, maar het kwam pas op tafel toen iemand het oordeelloos vroeg. Ook de teamleden zelf hadden een vraag die niemand stelde: wat levert dit op, en waarom komen onze zorgen nooit aan bod? Het gevolg is voorspelbaar. Acties zonder eigenaarschap verdwijnen, besluiten die op een half beeld zijn genomen verliezen kracht zodra de praktijk weerbarstiger blijkt dan gedacht, en het onderwerp komt terug. Het team is capabel genoeg. Het heeft alleen nooit opgelost wat er werkelijk speelde.

Er is nog een reden waarom dit patroon zich zo makkelijk herhaalt, en die zit bij hoe organisaties doorgaans zijn ingericht, niet bij het team. De meeste vergaderstructuren belonen tempo. Een agendapunt dat binnen twintig minuten is "afgehandeld", voelt als een productief overleg, terwijl een agendapunt waar het team een uur op stilstaat zonder besluit, voelt als tijdverlies. Zo leert een team om snel te oordelen.

Wat er dan wel nodig is

Wat hier ontbreekt, is geen inzicht en geen goede wil. Iedereen aan tafel bij het managementteam wist dat wachttijden een symptoom zijn, en Ingrid wist dat haar lijst met werkafspraken het probleem niet was. Vaak weten teams allang dat ze er te snel overheen stappen en dat dit het echte probleem niet is. Wat ontbreekt, is de tijd en de vorm om het anders te doen: een vorm die het team de volgorde laat aanhouden die het zelf ook zou kiezen. Eerst het beeld, dan de meningen, dan het oordeel, dan pas het besluit. Zonder die vorm valt een team terug, ook een goed team, ook met een goede voorzitter. Met die vorm hoeft niemand meer uit wilskracht te vertragen, want de structuur doet het.

Dat vraagt iets anders dan de meeste teams gewend zijn: niet meteen naar oplossingen, maar eerst het vraagstuk scherp krijgen. Dat is ongemakkelijk, want het voelt trager dan doorpakken. Het

is ook de enige route die voorkomt dat hetzelfde onderwerp over drie kwartalen terugkomt.

De vraag die dit hoofdstuk achterlaat, is niet retorisch. Welk onderwerp staat bij jou al langer dan een kwartaal op de agenda, zonder dat het ooit echt is opgelost? De kans is groot dat je daar steeds het symptoom hebt opgelost, en het probleem nooit. Stoppen met oplossen is niet hetzelfde als stoppen met handelen. Het gaat om de stap vóór het handelen, eerst begrijpen wat er speelt, en die stap slaan de meeste teams over.

Het agendapunt dat elk kwartaal terugkeert, verdwijnt pas wanneer het echte vraagstuk op tafel ligt.

Beeldvorming. Tip: hecht dit hoofdstuk af voordat je verder leest. Noteer wat je tot nadenken heeft aangezet of wat je niet wilt vergeten. Zonder oordeel en oplossing.

Hoofdstuk 2. Wat Vraagstukgericht Werken is, en wat het niet is

Vraagstukgericht Werken is geen teambuildingsdag, geen los gesprek waarin iedereen zijn mening geeft en er daarna een actielijst uitrolt, en geen training die je één keer volgt en waarvan je hoopt dat het beklijft. Het is een ritme: kijken, kiezen, handelen, leren, en dan weer kijken. Dat ritme herhaalt zich, VGW-sessie na VGW-sessie, vraagstuk na vraagstuk, en juist die herhaling maakt het een methode in plaats van een interventie. In de rest van dit boek heet het geheel daarom de methode, voluit de VGW-methode, en het achtstappenmodel is er de beschrijving van.

Voordat de methode aan bod komt, eerst de twee woorden waar dit boek op rust.

Vraagstuk. Wat een team zich afvraagt. Open: het nodigt uit tot onderzoeken, en niemand hoeft nog gelijk te hebben.

Probleem. Het verschil tussen waar het team nu staat en waar het wil zijn. Scherp: het benoemt een afstand die overbrugd moet worden.

Dat onderscheid lijkt taalkundig, maar het bepaalt de hele route, want die scherpte heb je pas nodig als het beeld compleet is.

Twee voorbeelden uit de praktijk. “Hoe zorgen we dat de overdracht tussen dag- en avonddienst geen informatie verliest?” is een vraagstuk: het team vraagt zich iets af en gaat op onderzoek. Een voorbeeld van een probleem is: “Het probleem is dat wijzigingen in de zorg pas halverwege de avonddienst bekend worden, terwijl de avonddienst ze bij de start nodig heeft.” Hier staat de afstand tussen nu en gewenst, klaar om gewogen te worden.

Teams beginnen vrijwel altijd met iets dat op geen van beide lijkt: een klacht, een zucht, een losse zorg. Dat is geen zwakte van het team, het is het startpunt van de methode. De acht stappen doen precies dit: van wat er leeft naar een vraagstuk, van het vraagstuk via beeldvorming naar het echte probleem, en pas dan naar een besluit. Wie een vraagstuk behandelt als een probleem dat al vaststaat, slaat ongemerkt de beeldvorming over. Niet het woord doet dat, maar de aanname eronder, dat al duidelijk is wat er speelt. En dat is de fase waar dit boek zijn titel aan dankt.

De methode bestaat uit acht stappen, van Teampeiling tot Team Pitstop, en die werk ik in hoofdstuk 3 in detail uit. Wat nu telt, is het principe erachter. Beeldvorming komt voor meningsvorming, meningsvorming komt voor oordeelsvorming, en oordeelsvorming komt voor besluitvorming. Die volgorde is geen bureaucratisch keurslijf, het is precies het onderdeel dat de meeste overleggen missen. Teams vormen een mening voordat het beeld compleet is, ze oordelen voordat iedereen gehoord is, en ze besluiten voordat er overeenstemming is over wat het probleem eigenlijk is. Vraagstukgericht Werken dwingt die volgorde af, niet omdat traagheid een deugd is, maar omdat de volgorde zelf het verschil maakt tussen een besluit dat blijft staan en een besluit dat over een kwartaal weer op tafel ligt. Hoofdstuk 3 laat deze volgorde ook visueel zien.

Dat maakt meteen duidelijk wat het niet is. Drie aannames komen het vaakst voor, en geen van drie klopt. De eerste is dat Vraagstukgericht Werken harmonie zou forceren. Meningsverschillen worden niet weggepoetst, ze worden juist zichtbaar gemaakt voordat er geoordeeld wordt. De tweede is dat de methode van bovenaf oplegt wat de oplossing moet zijn. Dat doet ze niet, want de methode heeft geen oplossing in zich: de wijsheid zit in het team, en de methode zorgt alleen dat die boven komt. Wie een vaste opzet zoekt om zelf de antwoorden aan te leveren, doet er goed aan een andere aanpak te kiezen. Vraagstukgericht Werken

werkt niet omdat de begeleider slimmer is dan het team. Het werkt omdat het team zelf meer weet als het in de juiste volgorde wordt bevraagd, meer dan de leden los van elkaar zouden hebben gezien.

De derde aanname verdient een aparte weerlegging, omdat ze de reden is dat sommige teams de methode aanvankelijk wantrouwen. Het is het idee dat een vaste structuur ten koste gaat van echtheid, dat acht stappen een gesprek kunstmatig of afgemeten maken. Het tegendeel blijkt waar. Een ongestructureerd gesprek voelt vrij, maar is het vaak niet. De luidste stem domineert, de stillere collega past zich aan, en niemand merkt het, omdat er geen vaste vorm is om het tegen af te zetten. Een gestructureerd gesprek voelt aanvankelijk minder vrij, maar geeft juist meer ruimte, want de structuur zelf garandeert dat iedereen aan de beurt komt, ongeacht persoonlijkheid of hoe lang iemand er al werkt. Dezelfde persoon kan in het ene team de luidste zijn en in het andere de stilste. Hij verandert zelf niet, de omgeving bepaalt welk gedrag ruimte krijgt. Precies daarom werkt de methode op de vorm van het gesprek, niet op de persoon.

Er is nog een onderscheid dat opvalt in wat er na een VGW-sessie gebeurt. De meeste teamtrajecten eindigen bij het inzicht, terwijl Vraagstukgericht Werken eindigt bij eigenaarschap, actie en terugkoppeling. Die terugkoppeling brengt het geleerde weer in het dagelijkse werk. Van actie zonder reflectie leert een team niets, en reflectie zonder actie verandert niets. Die twee komen samen in de laatste stap van elk vraagstuk, en pas daar ontstaat een organisatie die leert van wat ze doet, in plaats van erover te praten.

Daarnaast is er een grens, en die is geen aanname maar een feit. Vraagstukgericht Werken is geen methode voor teams waar niets stuk is: een team dat soepel loopt, snel besluit en problemen tot de kern oplost, heeft weinig aan acht formele stappen. Eén voor-

behoud hoort daarbij. Soepel lopen alleen is geen bewijs, want een team kan snel en eensgezind het verkeerde probleem oplossen. Hoofdstuk 10 werkt uit waar die grens ligt.

Dat is het gevoel dat achterblijft na een goed doorlopen vraagstuk. Mensen weten wat er werkelijk speelt, ze voelen zich gehoord, en ze hebben het gevoel dat de oplossing van henzelf is. Ze hebben iets opgelost waar ze zelf last van hadden en waarvan ze het nut zagen om het aan te pakken. Niet van de begeleider die langskwam en weer vertrok, en niet van de twee collega's die altijd het voortouw nemen.

Structuur neemt geen vrijheid weg. Ze geeft de stilste stem dezelfde ruimte als de luidste.

Beeldvorming. Tip: hecht dit hoofdstuk af voordat je verder leest. Noteer de statements die je tot nadenken hebben aangezet of die je niet wilt vergeten. Zonder oordeel en oplossing.

DEEL II

DE METHODE

Vertragen om te versnellen, niet om te vertragen.

Vanaf hoofdstuk 7 kom je af en toe Vraagstuk Studio en Metis, de AI-procesbegeleider, tegen: de digitale toepassing van deze methode. Dat is bewust vroeg, want de methode staat er al voordat de techniek in beeld komt. Hoofdstuk 11 beschrijft de principes daarvan.

Bij Lindehoven: het nachtzorgteam en het woonzorgteam doorlopen de acht stappen.

Hoofdstuk 3. Het achtstappenmodel, van Teampeiling tot Team Pitstop
Hoofdstuk 4. Beeldvorming voor meningsvorming
Hoofdstuk 5. De vaardigheid: oordeelloos vragen, zenden en ontvangen
Hoofdstuk 6. Eigenaarschap en actieopvolging
Hoofdstuk 7. Van klacht naar het echte probleem