STOP MET OPLOSSEN

HET WERKBOEK

HET WERKBOEK

STOP MET OPLOSSEN

De praktijk en het hoe. Vijf vraagstukken van Teampeiling tot Team Pitstop, met het Actueel Gedeeld Beeld en naslag.

Frank Campman

Vraagstukgerichtwerken.com
Vraagstukstudio.nl

© 2026 Frank Campman
Uitgegeven door Vraagstukgerichtwerken.com
Opmaak en vormgeving: Vraagstuk Studio BV
ISBN 9789465546995
NUR 801
Eerste druk, 2026

Dit werkboek is gemaakt vanuit dezelfde overtuiging als de methode: samen leren en verbeteren werkt beter dan alleen. Citeren, aanhalen of verder bouwen op de inhoud van dit werkboek is daarom nadrukkelijk toegestaan, mits met correcte bronvermelding.

In een bibliografie, Harvard-stijl:
Campman, F. (2026) *Stop met oplossen - Werkboek*. Duiven: Vraagstukgerichtwerken.com.

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

Inhoud

Start hier

Zo werkt dit werkboek 8
De route 9
Vraagstukgericht Werken in het kort 10
De spelregels 11
Op papier of digitaal 12

De startdag

De startdag 14
Elkaar beter leren kennen 15
Teampeiling 16
De vraagstukkenlijst van het team 18
Mijn vraagstukken 19

Vijf vraagstukken

Pagina	Vraagstuk 1	Vraagstuk 2	Vraagstuk 3	Vraagstuk 4	Vraagstuk 5
Actueel Gedeeld Beeld	22	38	54	70	86
Check-in en stap 2, vraagstuk	24	40	56	72	88
Stap 3, beeldvorming	25	41	57	73	89
Stap 4, meningsvorming	27	43	59	75	91
Stap 5, oordeelsvorming	28	44	60	76	92
Stap 6, besluitvorming	30	46	62	78	94
Stap 7, actie	31	47	63	79	95
Team Pitstop 1	32	48	64	80	96
Team Pitstop 2	33	49	65	81	97
Team Pitstop 3	34	50	66	82	98
Team Pitstop 4	35	51	67	83	99
Eindreflectie	36	52	68	84	100

Naslag

Een ingevuld voorbeeld: Lindehoven, van het AGB tot Team Pitstop 1 102
Vraagsoorten 107
Vragen per stap 108
Voorbeeldagenda's 109
Het ritme van het team 111
Als het vraagstuk groter is dan het team 112
Wat we in ons team zien 113
Het boek, en jouw reactie 114

START HIER

Zo werkt dit werkboek

Lees deze pagina's één keer, voordat jullie beginnen. De route, de acht stappen, de spelregels en de keuze tussen papier en digitaal.

START HIER

Zo werkt dit werkboek

Herken je dit? Hetzelfde onderwerp staat kwartaal na kwartaal op de agenda. Er wordt vergaderd, er komt een oplossing, en een paar maanden later ligt het er weer. Dit werkboek helpt jullie dat patroon te doorbreken.

Het boek *Stop met oplossen* beschrijft de methode Vraagstukgericht Werken, kort VGW, en waarom die werkt. In dit werkboek doen jullie het. Dat gebeurt in VGW-sessies: bijeenkomsten waarin het team stap voor stap samen aan een vraagstuk werkt. Een vraagstuk heeft vaak meer dan één VGW-sessie nodig.

VGW leidt tot betere samenwerking, betere beslissingen en een beter resultaat. Niet omdat het team harder werkt, maar omdat het eerst samen het echte vraagstuk vindt.

Het werkboek werkt als het op tafel ligt. Neem het mee naar elke sessie en schrijf erin terwijl jullie praten. Leg vast wie wat doet, en wanneer. Bij voorkeur heeft elk teamlid een eigen exemplaar van het werkboek. **Tip:** zet je naam op de omslag, in het vak Dit werkboek is van.

Volg de pagina's

Het werkboek neemt jullie mee, pagina na pagina, in de volgorde van de praktijk. Bij elke stap lees je eerst wat je doet. Daarna schrijf je. Eén ding komt steeds terug: elke VGW-sessie sluit je af bij het Actueel Gedeeld Beeld. Dat staat vooraan bij elk vraagstuk, en jullie houden het samen bij.

Twee markeringen, boven elk invulvak

IK · IN STILTE **Je schrijft alleen, voordat er gedeeld wordt**

WIJ · SAMEN **Je vult samen in, of noteert wat anderen inbrengen**

De opbouw: vier delen

Deel	Wat erin staat
Voorin	Deze uitleg, de route, Vraagstukgericht Werken in het kort, de spelregels en de keuze tussen papier en digitaal. Je leest het één keer.
De startdag	In de volgorde van de dag: check-in, kennismaken, de Teampeiling en jouw vraagstukken.
Vijf vraagstukken	Per vraagstuk: het Actueel Gedeeld Beeld, de check-in en check-out, stap 2 tot en met 7, de Team Pitstops en de eindreflectie.
Naslag	Herkenbaar aan de grijze rand aan de buitenkant. Een ingevuld voorbeeld om naast je eigen vraagstuk te leggen, vraagsoorten, vragen per stap, voorbeeldagenda's, het ritme van het team en meer.

Waarom dit werkboek werkt

De stap ligt klaar. Per stap staat wat je doet, en daarna schrijf je. Een stap die weinig moeite kost, wordt vaker gezet.

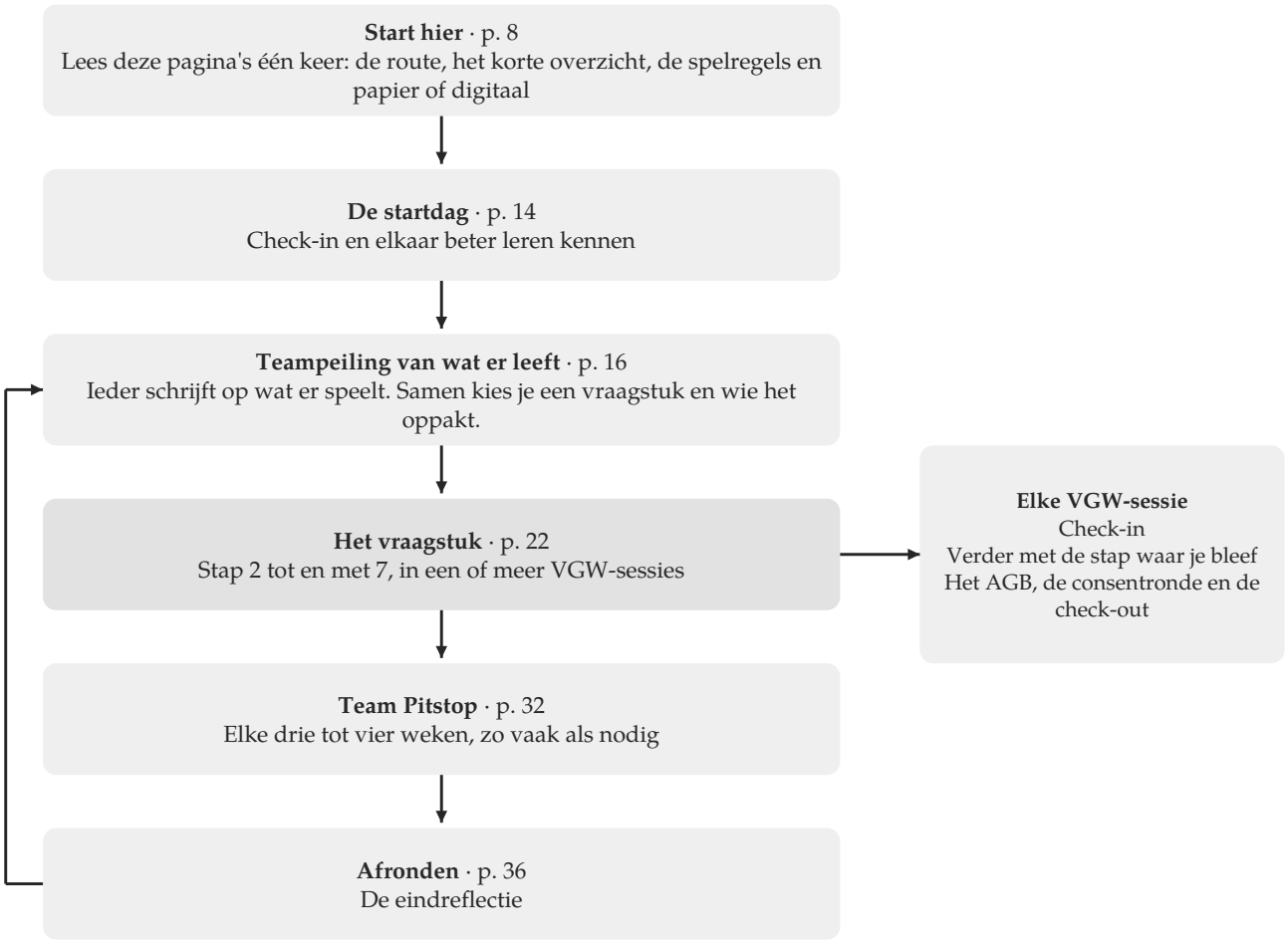
Elke actie staat op papier: wie, wat, wanneer. Wat op papier staat met een naam en een datum, raakt minder snel kwijt dan een voornemen in het hoofd.

Terugkijken is een vaste stap. De Team Pitstop en de eindreflectie staan erin, met datum. Wat je samen terugziet, houd je beter vol.

Tip: lees eerst de volgende Start hier-pagina's voordat je start met het werk vanaf p. 14.

De route

Zo loop je door dit werkboek, van de eerste pagina tot een afgerond vraagstuk. Elk deel begint met een donkere pagina. Vraagstuk 1 tot en met 5 vind je ook aan de tabs aan de buitenkant.



Na de afronding pakt het team de vraagstukkenlijst van de Teampeiling er weer bij, voor het volgende vraagstuk.

Vraagstukgericht Werken in het kort

In het boek: hoofdstuk 2 en 3

Vraagstukgericht Werken is een ritme. Kijken, kiezen, handelen, leren, en dan weer kijken. Dat ritme herhaalt zich, VGW-sessie na VGW-sessie, vraagstuk na vraagstuk. Beeldvorming komt voor meningsvorming, meningsvorming voor oordeelsvorming, oordeelsvorming voor besluitvorming. Die volgorde maakt het verschil tussen een besluit dat blijft staan en een besluit dat over een kwartaal weer op tafel ligt. De methode is gegroeid uit praktijkonderzoek in meer dan vijfhonderd teamsessies.

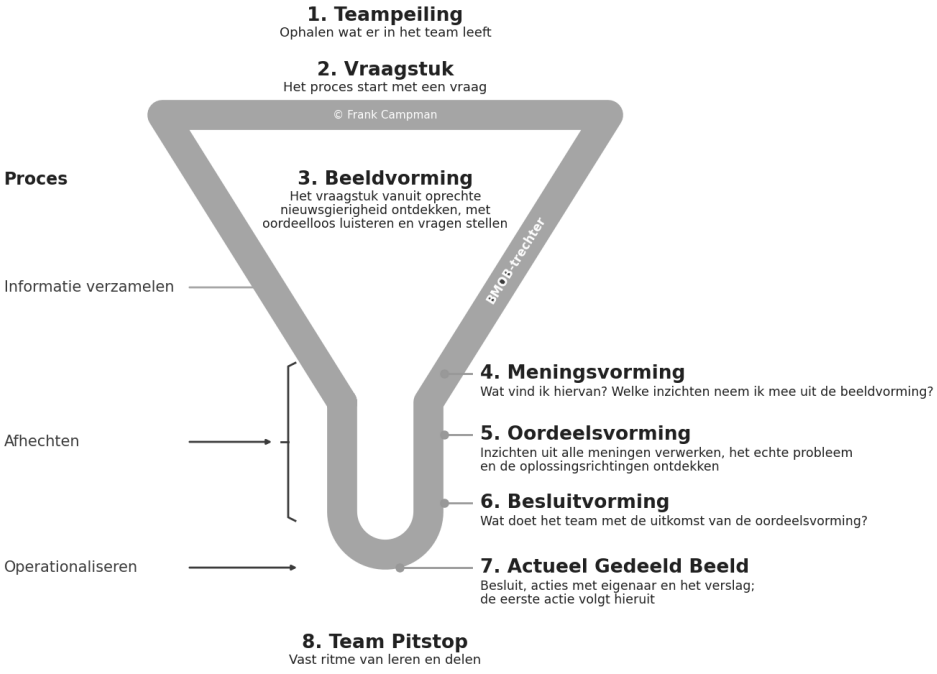
Twee woorden waar alles op rust

Het verschil tussen deze twee woorden bepaalt de hele route.

Woord	Betekenis
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.

De acht stappen, de BMOB-trechter

Een vraagstuk loopt door acht stappen, in een of meer VGW-sessies. De beeldvorming is breed en krijgt de meeste tijd. Daarna wordt het smaller: mening, oordeel, besluit. Dat is de BMOB-trechter, figuur 14 in het boek.



BMOB-trechter | Dwarsdoorsnede model voor Vraagstukgericht Werken

Het Actueel Gedeeld Beeld

Het Actueel Gedeeld Beeld, kort AGB, is één overzicht van waar jullie vraagstuk nu staat. Het probleem, het besluit, de acties en wat jullie hebben geleerd. Je werkt het aan het eind van elke VGW-sessie samen bij, waar je ook bent in de stappen.

Wat het je brengt: iedereen weet wat er is afgesproken, ook wie er een keer niet bij was. Wat eerder is ingebracht, raakt niet kwijt. En je kunt het delen met wie het moet weten, zonder apart verslag. Daarom staat het AGB in elk vraagstuk vooraan.

START HIER

De spelregels

In het boek: hoofdstuk 2, 3 en 5

Deze spelregels gelden in elke VGW-sessie en bij elke stap. Ze horen bij elkaar in drie groepen.

1. Samen het beeld compleet maken

Ieder van jullie weet iets wat de anderen niet weten. Het beeld is pas compleet als ieders deel op tafel ligt. Daarom:

Wees nieuwsgierig. Zoek naar informatie die je nog niet hebt. Ook naar informatie waarvan je niet weet dat je haar mist.

Stel oordeelloze vragen en vraag door op het antwoord. Eén vraag tegelijk. Geen oordeel, geen oplossing, geen verklaring.

Haal ieders unieke informatie op. Ook van wie normaal als laatste spreekt.

2. Stap voor stap, en elke stap afgehecht

Eerst het beeld, dan de mening, dan het oordeel, pas dan het besluit. Spring niet vooruit naar een oplossing.

Afhechten. Elke stap wordt afgehecht voordat de volgende begint. Afhechten is samen vaststellen dat een stap af is: is het compleet, en kan iedereen verder? Aan het eind van een stap toets je dat met consent. In de beeldvorming hecht je ook tussendoor af, elke zeven minuten: is het beeld compleet, of zijn er nog vragen? Zo neemt niemand een open vraag mee naar de volgende stap.

Consent. Ieder krijgt om de beurt de vraag: kun jij hiermee verder? Consent is iets anders dan instemming. Je hoeft het niet het beste te vinden en je mag twijfelen. Alleen een zwaarwegend, beargumenteerd bezwaar houdt het team tegen.

Heeft iemand een bezwaar? Toets het dan samen: raakt het het gezamenlijke doel van het vraagstuk-team, of is het een voorkeur? Een bezwaar raakt het doel als het besluit het gezamenlijke doel schaadt of onhaalbaar maakt. Bijvoorbeeld: deze actie kost de uren die we voor ons werk nodig hebben. Een voorkeur gaat over smaak of gemak. Bijvoorbeeld: ik had een ander moment gekozen. Een voorkeur houdt het team niet tegen. Raakt het bezwaar het doel? Bespreek het, weeg opnieuw en doe een nieuwe consentronde.

3. Het is van het team

Het vraagstuk, de besluiten, de acties en wat eruit komt, zijn van het team. Wie een actie neemt, is er eigenaar van en koppelt terug in de Team Pitstop.

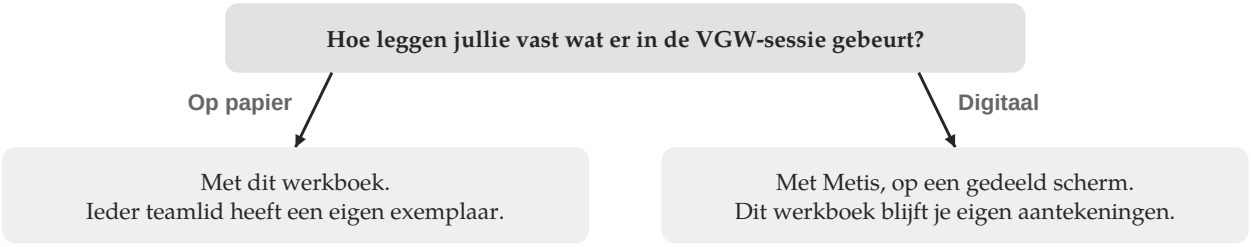
Rol	Wat die rol doet
Teamleden	Brengen in, stellen oordeelloze vragen, geven consent en nemen eigenaarschap.
Inbrenger	Brengt het vraagstuk in en vertelt in stap 2 waarom het raakt.
Leidinggevende	Doet mee als teamlid.
Trainer-coach	Begeleidt het proces. Bewaakt de stappen en het tempo, en blijft van de inhoud af.

START HIER

Op papier of digitaal

In het boek: hoofdstuk 11

Kies voordat je begint hoe jullie werken. Het proces is hetzelfde: dezelfde stappen, dezelfde spelregels. Alleen het vastleggen verschilt.



Metis

Metis is de AI-procesbegeleider van Vraagstukgericht Werken, ontwikkeld door Vraagstuk Studio. Met Metis werk je op een gedeeld scherm in plaats van op papier. Metis ondersteunt het gesprek en herkent de stappen. Het Actueel Gedeeld Beeld ontstaat vanzelf tijdens de VGW-sessie. Het team blijft eigenaar van de inhoud: Metis kiest geen aanpak en neemt geen besluiten. Wil je meer weten over Metis, Metis aanschaffen of begeleiding bij het gebruik? Neem contact op met je trainer-coach, of kijk op vraagstukstudio.nl.

Downloads, ook als je op papier werkt

Handig naast dit werkboek.

Download	Waarvoor
Teampeiling en vraagstukkenlijst	Als invulbare pdf.
AGB-sjabloon	Als invulbare pdf, om het Actueel Gedeeld Beeld bij te houden en te delen tussen de sessies.
A3: Teampeiling en interrelatiediagram	Als print voor op tafel, of als invulformulier voor op een scherm of laptop.
Projectstart-check	Acht vragen langs de acht stappen, voordat er een projectplan ligt. Zie p. 112.

Gratis te downloaden: vraagstukstudio.nl/tools-en-downloads