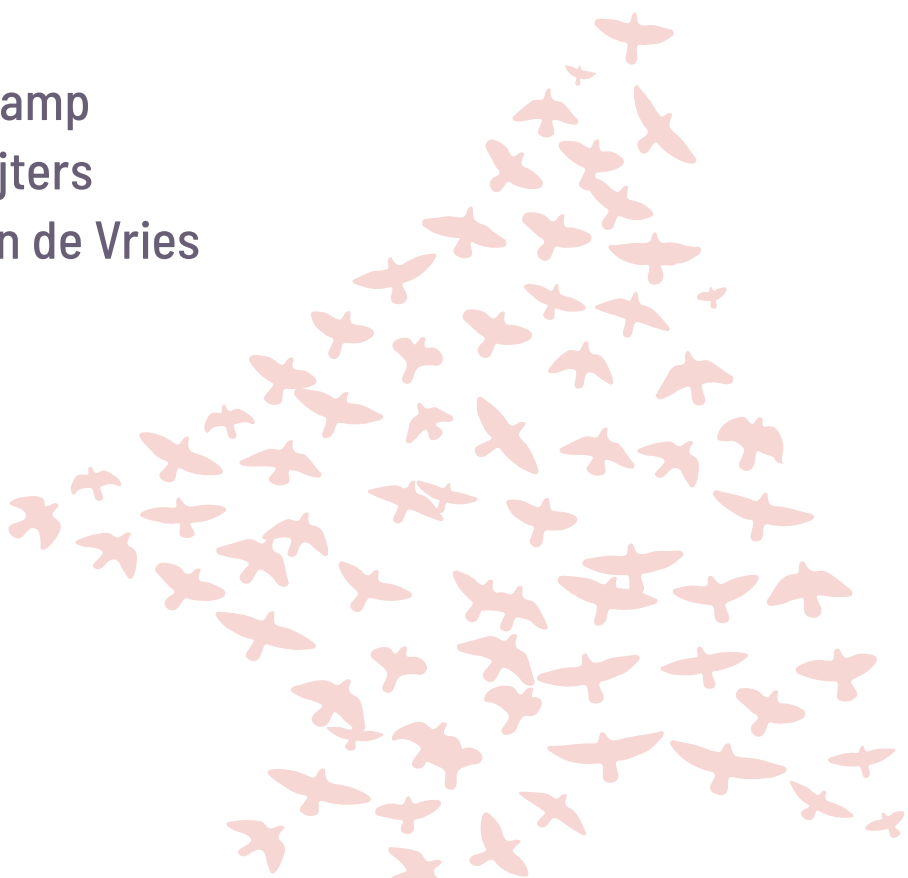


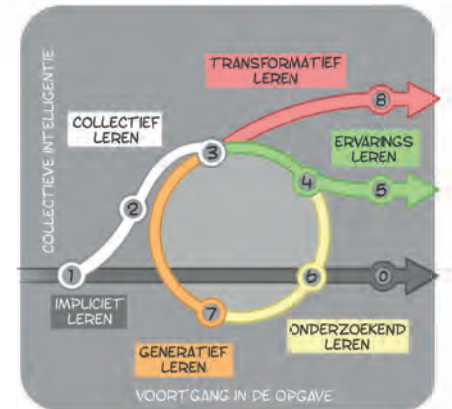
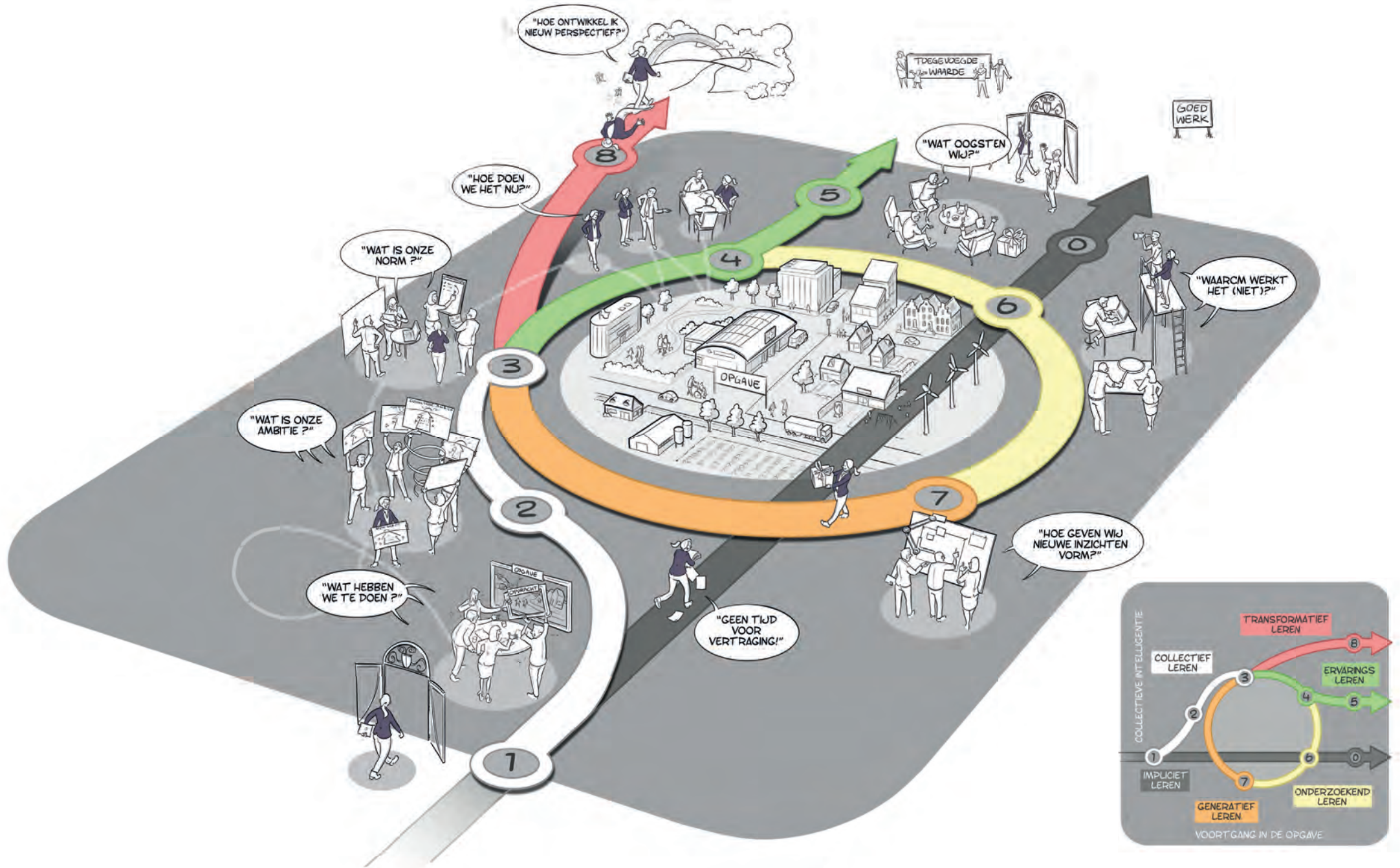
Bob Houtkamp  
Manon Ruijters  
Cees Anton de Vries



# Opgavegericht teamleren

Samen werken aan een groter goed

# Model opgavegericht teamleren



# Voorwoord Arnold Heertje

Het gangbare economisch denken hanteert meetbare doelen, vertaalt die in financiële kosten en opbrengsten en zet procedures in om ze te realiseren. Dat heeft de afgelopen decennia veel maatschappelijke waarde gecreëerd, ook waar marktmechanismen niet volstaan. Inmiddels is dit economisch denken ook dominant geworden bij de overheid, bedrijven, scholen, ziekenhuizen en programma's gericht op klimaat, duurzame energie en biodiversiteit. Het vertalen van alles in meetbare doelen, geld en procedures als werkwijze is echter inefficiënt en ineffectief, en werkt vervreemding in de hand. Dat leidt tot steeds grotere inspanningen met steeds minder resultaat. Veel burgers voelen zich niet langer vertegenwoordigd. Cynisme en populisme winnen terrein.

De afgelopen decennia heb ik alle kabinetten gewezen op de noodzaak het economisch denken te herijken. De economische theorie is zeker in staat de maatschappij te helpen meer verantwoordelijke relaties te scheppen. Een krachtige strategie is bijvoorbeeld het hanteren van het brede welvaartsbegrip in combinatie met *mechanism design*. Hoewel mijn analyse kan rekenen op veel herkenning, bleef de brede toepassing ervan uit. Het ontbrak de betrokkenen aan een handelingsperspectief. Met dit boek pakken de auteurs deze handschoen op. Teams die verantwoordelijkheid nemen voor opgaven, maken het brede welvaartsbegrip hanteerbaar en ontwikkelen zelf mechanismen om beoogde effecten te realiseren. Het raamwerk, de tips en de verwijzingen in *Opgavegericht teamleren* helpen de mensen die het nieuwe economisch denken in de praktijk brengen, maar ook hun begeleiders, managers en bestuurders zullen zich aangesproken voelen.

*Arnold Heertje is emeritus hoogleraar staathuishoudkunde en bijzonder hoogleraar geschiedenis van de economische wetenschap aan de Universiteit van Amsterdam.*

# Voorwoord Marijke Lingsma

Ik ben blij met dit boek, omdat het de aannames rondom teamwerk en begeleiding expliciet maakt in onderzoekende vragen. Het durft afscheid te nemen van theorieën die ons hebben geholpen tot zover, maar die hun glans verliezen als kader in hoe verder. Teams weten meestal wel wat ze moeten doen, namelijk uitvoeren wat op ze afkomt, vaak geformuleerd door hogerhand. Teams zijn dikwijls volgend en daarmee ontstaan afstand, het ondersneeuweffect en de roep 'Mag ik ook nog ademhalen?'.

Het *waarom* is niet altijd even duidelijk en ook niet wat teams daarin zelf *betekenisvol* vinden. Het is niet vanzelfsprekend om daarbij stil te staan, net zomin als het vanzelfsprekend is dat een team een uitspraak kan doen over zijn toegevoegde waarde omdat zijn teamopgave ertoe doet. Een teamopgave wordt in eerste instantie vaak 'plat' geformuleerd, in termen van wat en wanneer klaar. Je blijft dan doen wat je altijd hebt gedaan, zonder je af te vragen of wat je doet nog betekenis vol is.

In interactie komt leren tot groei. Wie aan tafel zit, eet mee. Wie niet mee wil eten, moet niet aan tafel gaan zitten. Een team kan in staat zijn met elkaar een pas op de plaats te maken. Er zit veel potentieel in anders kijken en anders denken, want 'niet vanzelfsprekend' betekent 'nog te leren'. Wat is leuk aan het werk en waarom? Welk werk boeit en waarom? Van welk werk krijgen jullie buikpijn en waarom? Wat maakt jullie werk spannend? Hoe zou je je toegevoegde waarde benoemen en kan die vergroot worden? Wat hebben jullie dan uit te zoeken? Waarin vinden jullie zelf dat je beter tot je recht komt? En waarom? Wat zou jullie eerste betekenisvolle stap kunnen zijn?

Opgavegericht werken vraagt om vragen stellen en met elkaar de antwoorden maken. Dan is de gevraagde discipline geen opgave meer, omdat het werk van betekenis is. Het vraagt ook om achteraf met elkaar te reflecteren: zijn we nog van betekenis bezig? Waaraan merken we dat? Wat betekent dit voor de teamopgave? Het vraagt om snel schakelen, in- en uitzoomen met elkaar. De context erbij betrekken – niet altijd (daar word je gestoord van), maar wel als een tweede natuur.

Voor zelforganiserende teams zijn daarin enkele competentiegebieden van belang (Lingsma & De Brabander, 2018): 1) zelfstandigheid en eigenwaarde, 2) interdependentie, 3) omgaan met dilemma's en ambigue zaken, en 4) professionaliteit. Invulling hieraan geven, leer je met elkaar, omdat je *weet* dat je zo met elkaar van betekenis wordt, dat *merk* je, dat *ervaar* je.

*Dit boek pleit ervoor om aandacht te besteden aan collectieve leerprocessen rond de opgave, om zo vertrouwen en comfort te vergroten en ongemak toe te laten. Om juist de complexiteit van de opgave te benutten om samen beter te worden en de opgave te dienen.*

Het woord 'comfort' verleid je tot bepaalde aannames, merk ik. Voor mij ligt het comfort in anders gaan denken, namelijk in onderzoekende vragen stellen, uitgaande van het niet-weten. Het is fijn dat lerende teams en hun begeleiders in dit boek het model voor opgavegericht teamleren aangereikt krijgen als kader om zichzelf die vragen te stellen over hun betekenisvolle teamopgave en hun bijdrage daaraan. Bob Houtkamp zegt: 'Transformatie kun je niet meer ontleren.' Blij met dit boek dus!

*Marijke Lingsma is directeur van Coach Boulevard, auteur en spreker.*

# Voorwoord Jan Herman de Baas

Werken is vandaag de dag steeds vaker een ontdekkingstocht. Professionaliteit is meer dan kennis en vaardigheden, meer dan het beheersen van protocollen. Opgavegericht werken is luisteren en kijken hoe de situatie is. Het is doen wat in die situatie nodig is om de maatschappelijke opgave verder te helpen. Het is toegevoegde waarde leveren vanuit jouw eigen kwaliteiten, kennis, middelen en bevoegdheden. Het is uitproberen wat werkt, in de situatie en samen met anderen die ook hun bijdragen leveren. Dit is altijd maatwerk en dus onontgonnen terrein.

Dat vraagt iets heel anders van onze manier van organiseren dan de klassieke organisatieprincipes uit de bureaucratietheorie en het *scientific management*. Waarom dat is, hoe zich dat heeft ontwikkeld en wat dat vraagt van organisaties heb ik onlangs in kaart proberen te brengen in mijn boek *Voorbij de eeuw van bureaucratie*. Het gaat om een omkering van de bureaucratische principes op eigenlijk alle aspecten van ons organiseren.

In plaats van regels en routines komt de afweging centraal te staan. Een afweging van beleidsdoelen en normenkaders, maar ook van vakexpertise en van de omstandigheden van de casus en de belangen en mogelijkheden van betrokken partijen. Het gaat om het combineren van ongelijksoortige en onvergelijkbare factoren in een concrete oplossing, die feitelijk toegevoegde waarde heeft voor de opgave. Dat vraagt praktische wijsheid van de professionals die keer op keer die puzzel moeten leggen. Het vraagt vooral openheid van je oordeel en de nieuwsgierigheid om te ontdekken wat er aan de hand is, wat je nog niet wist.

*Opgavegericht teamleren* gaat op dit punt verder waar mijn boek ophoudt. Het gaat over de *open geest*, het *open hart* en de *open wil* om nieuwsgierig en leergierig te zijn. Het gaat over de drive van professionals om voor elke opgave de best passende oplossing te vinden en tegelijkertijd het eigen kunnen te ontwikkelen. Om nog beter te leren wat 'goed werk' is voor henzelf, voor hun vakgenoten en voor de professie als geheel.

Dit boek is een bundeling van de theoretische kennis en de ervaring van drie bevlogen professionals, met wie ik een aantal jaren heb mogen samenwerken op de toendra's van de praktijk – in dit geval bij de provincie Zuid-Holland. De auteurs ordenen hun professionele ervaringen in het model voor opgavegericht teamleren, dat als houvast kan dienen tijdens de ontdekkingstochten van opgavegericht werken. Het boek wijst uitzichtpunten en valkuilen aan die je langs je



route mag verwachten. Het gaat niet over waar je moet wezen, maar over hoe je daar kunt komen.

Het boek focust niet op de inhoud of structuur van ons organiseren, maar op het handelen van de teams en de individuen die de zoektocht moeten volbrengen. Opgavegericht werken staat meer in de leefwereld dan in de systeemwereld, dichter bij de professional dan bij de organisatie. Daarom gaat *Opgavegericht teamleren* over het persoonlijke van het leren van opgaveteams en professionals.

De auteurs laten zien dat opgavegericht leren thuishoort in en om de praktijk van de opgave zelf, in het dagelijks werk van degenen die samen werken aan een opgave – dus niet in de abstractie van zaaltjes of oorden daar ver vandaan. De auteurs laten zien dat het niet gaat om het leren beheersen, maar om het hanteren van onzekerheden. Om de durf om te twijfelen, te vertragen en misschien terug te keren op je schreden, om een andere route te zoeken naar een beter resultaat.

Via de stappen uit het model voor opgavegericht teamleren voeren de auteurs je langs een waaier van inzichten, waardoor je zin krijgt om ermee aan de slag te gaan. Daarnaast krijg je een groot aantal praktische tips, die je vertrouwen geven omdat je bij hobbels in de weg altijd nog even kunt spieken om te zien in wat voor soort situatie je terecht bent gekomen en wat je daarin zou kunnen doen.

*Opgavegericht teamleren* is echt een boek van professionals over het vak dat ze eigen is. Het is een inspiratiebron voor vakgenoten en voor iedere professional die leergierig is. Eigenlijk dus voor ons allemaal, want wie niet leergierig is, die werkt niet opgavegericht ;-)

*Jan Herman de Baas is interim-manager, organisatieadviseur en auteur. Hij was Provinciesecretaris Provincie Zuid-Holland ten tijde van het schrijven van dit boek.*

# Inhoud

Voorwoord	13
Inleiding	19
<b>1 Wat is er aan de hand?</b>	<b>25</b>
1.1 Over ontwikkelingen in het werk	27
1.2 Over ontwikkelingen rond teams	29
1.3 Over ontwikkelingen rond leren	31
<b>2 Werken en leren rond opgaven</b>	<b>35</b>
2.1 Van opdracht naar opgave	42
2.2 Kenmerken van de opgave	45
2.3 In de kern	50
<b>3 Opgavegericht teamleren in vogelvlucht</b>	<b>51</b>
<b>4 Het model voor opgavegericht teamleren</b>	<b>61</b>
4.0 Vernieuwen onder druk	63
4.1 Wat hebben we te doen?	70
4.2 Wat is onze ambitie?	81
4.3 Wat is onze norm?	91
4.4 Hoe doen we het nu?	106
4.5 Wat oogsten wij?	118
4.6 Waarom werkt het (niet)?	128
4.7 Hoe geven we nieuwe inzichten vorm?	138
4.8 Hoe ontwikkel ik nieuw perspectief?	151
<b>5 Werken met het model voor opgavegericht teamleren</b>	<b>161</b>
5.1 Hoe het model te doorlopen	164
5.2 De kwaliteit van het onderzoekende gesprek	167
5.3 Hoe teamleren en organisatieleren verbonden zijn	172
5.4 Netwerken en allianties	177
5.4 Hoe wederkerig opdrachtgeverschap vorm krijgt	180
5.5 Hoe neemt een (bege)leider regie?	182



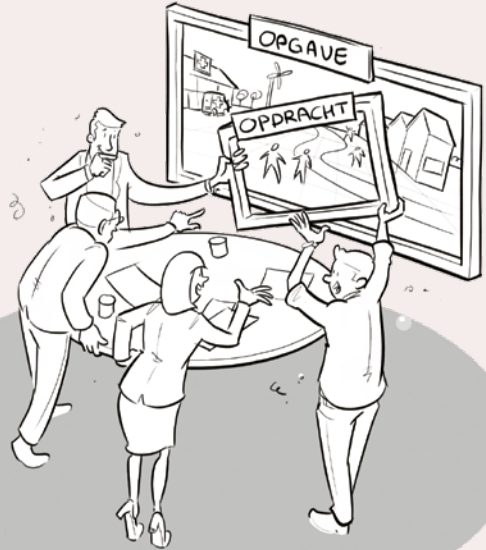
<b>6</b>	<b>Hoe werkt het met vakgenootschappen?</b>	<b>191</b>
6.1	Professionaliteit in opgaven en genootschappen	195
6.2	Wat is een vakgenootschap?	196
<b>7</b>	<b>Over het leren in het opgabegerichte werk</b>	<b>201</b>
7.1	De grijze boog: impliciet leren	204
7.2	De witte boog: collectief leren	205
7.3	De groene boog: ervaringsleren	207
7.4	De gele boog: onderzoekend leren	208
7.5	De oranje boog: generatief leren	209
7.6	De rode boog: transformatief leren	210
7.7	En hoe staat het met het informatieve leren?	211
7.8	De zeven grondtonen	212
	Literatuur	217
	Terugblik	225
	Over de auteurs	229

---

"WIE ZIJN WIJ ?"



"WAT HEBBEN WE  
TE DOEN ?"



"WIE HOORT ER  
AAN DE TAFEL ?"



# Voorwoord

Ons werk is aardig in beweging. De tijd dat je loopbaan bestond uit één baan, dat je daar toegang toe kreeg door een goede opleiding en dat je het succes ervan zelf in de hand had, is vervlogen. Steeds minder vaak kunnen we als zelfstandig opererend expert de vraagstukken aan die vanuit de organisatie aan ons worden voorgelegd. De vragen staan simpelweg niet meer op zichzelf. Ze verstrengelen zich aan alle kanten met andere ontwikkelingen en andere belangen. Maar ze zijn in zichzelf ook dynamischer, complexer, minder voorspelbaar. Steeds vaker is er een noodzaak om samen te werken over de grenzen van disciplines, maar ook organisaties en gebieden heen.

Klanten, of het nu burgers zijn, leerlingen of cliënten en familieleden van cliënten in de zorg, zijn niet meer slechts de ‘afnemer’, de ontvanger of – zoals soms ervaren – het ‘slachtoffer’ van wat organisaties bedenken dat goed is, maar worden actiever onderdeel van nieuwe ontwikkelingen. Ook andere stakeholders komen dichterbij en willen een aandeel in de ontwikkeling. Vraagstukken worden bij hun ontstaan (zodra ze worden onderkend en vastgepakt) dan ook steeds vaker aan een team van professionals voorgelegd, zonder een vooraf beschreven uitkomst, plan of houvast. Steeds vaker gaan mensen aan de slag zonder precies te weten wat er gemaakt gaat worden. ‘Leren’ en ‘veranderen’ maken onvermijdelijk onderdeel uit van het werk van iedereen.

Daarbij komt nog een andere beweging: die van professionals die opnieuw op zoek zijn naar betekenis, die werk willen doen dat toevoegt, dat maatschappelijk relevant is, dat zin geeft en hen zelf helpt ontwikkelen. De beweging naar dynamische vraagstukken, die je oppakt met wie het echt aangaat, biedt hiervoor ruime mogelijkheden. Maar dat wil niet zeggen dat het allemaal vanzelf gaat. Want hoe zorg je nu dat je je eigen ei kwijt kunt in een groep collega’s met dezelfde behoefte, maar een ander ei?

En dat is slechts de eerste van een hele reeks vragen waarmee we in ons werk te maken krijgen. Andere vragen zijn: Hoe zien ‘opdrachten’ eruit als ze niet meer SMART gemaakt kunnen worden? Hoe pak je als team iets aan als je geen houvast hebt? Hoe ga je om met een opdrachtgever in dit nieuwe samenspel? Is er een andere keuze dan heel hard rennen en wachten tot je je neus stoot? Hoe leer en ontwikkel je *samen* in al die hectiek als *zelf* leren al zo moeilijk is? Hoe maak je het leren en ontwikkelen een integraal onderdeel van het onderlinge samenspel rond een opgave, zonder het realiseren in de weg te staan? Dit zijn slechts een paar van de vragen die ons boeien en waarmee wij aan de

slag zijn gegaan. Ze draaien rondom 'opgaven', die een groter goed dienen en contextspecifiek zijn, maar bovendien ruimte bieden doordat ze emergent zijn (de vorm moet nog ontstaan) en samenspel aanmoedigen door hun transdisciplinaire aard. Ze zijn een uitnodiging om zelf en samen vorm te geven en jezelf in te brengen. Want als alle stakeholders hun kwaliteit, talent en betrokkenheid inzetten, is er de meeste kans het onder handen zijnde vraagstuk tot een goed einde te brengen. Het zijn de opgaven en de manier om deze lerend te realiseren die centraal staan in dit boek.

## In welke context is dit boek ontstaan?

Dit boek is ontstaan in de context van de provincie Zuid-Holland, waar de hiervoor beschreven ontwikkelingen volop spelen. We ontmoeten er telkens weer professionals op zoek naar een zinvolle invulling van hun maatschappelijke betekenis, en naar beter samenspel om zo meer te realiseren voor de provincie. Deze professionals doen dat al vele jaren met vallen en opstaan. Het zou ons niet verbazen als die zoektocht eigen is aan provincies. Hij is in elk geval vruchtbare grond voor het denken over opgaven.

Wij, de auteurs van dit boek, ontmoetten elkaar in deze omgeving, in een periode waarin in de organisatie van de provincie sprake was van een fundamentele verschuiving in cultuur en opvatting. Dat heeft geleid tot wensen en uitspraken als 'een lerende organisatie willen worden', 'leren opgavegericht te werken', 'meer netwerkend werken van buiten naar binnen' en 'meer ruimte voor eigen professionaliteit'. Het gaat daarbij om meer dan woorden waarmee oud gedrag opnieuw wordt verpakt. Er wordt vormgegeven aan het leren in opgaven, professionaliteit komt meer centraal te staan en er wordt gewerkt aan maatschappelijke waarde. Wij zoeken, ontwerpen, onderzoeken mee.

Daarnaast worden we gevoed door andere plekken, bijvoorbeeld in zorg en onderwijs, die gekenmerkt worden door dezelfde zoektochten, dezelfde of soortgelijke verschuivingen, dezelfde of soortgelijke wensen. Ook daar zien we een omslag van opdrachten naar opgaven, een zoektocht naar grotere betrokkenheid en meer sturing van professionals en pogingen om met minder financiële armslag meer kwaliteit te realiseren, vaak gecombineerd en gecompliceerd door personeelstekorten en grote in- en uitstroom. Ook daar zoeken teams naar een combinatie van efficiency en effectiviteit met welzijn en zingeving. Niet alleen voor zichzelf, maar ten dienste van het grotere goed.

Ons zoeken, ontwerpen, onderzoeken en schrijven leidde al snel tot een gesprek over vele schijven, vele contexten, vele vraagstukken. We deelden ervaringen en prille inzichten en checkten of die in andere situaties ook zo zouden werken. Van daaruit groeide bij ons het besef dat teams, groepen, *communities* een belangrijke sleutel vormen in verandering. Kijkend naar opgaven en opgaveteams zagen we de neiging om oftewel heel hard te hollen – net zolang tot je ergens door gestopt wordt, maar in elk geval met weinig rust en weinig reflectie – of te blijven hangen in overwegingen en afwegingen – steeds opnieuw overwogen en niet van de kant komen. Het lijkt af en toe een keuze tussen doen óf denken.

Ons besef groeide dat het uitvoeren van opgaven draait om een balans tussen leren en realiseren. Waarbij het leren niet draait om trainingen of heidagen, maar om het dicht bij de opgave stilstaan bij ‘die dingen die je doet als je nog niet weet wat je moet doen’ (Claxton, 1999). Stilstaan bij wat de opgave nu eigenlijk is. Stilstaan bij de ambitie die iedereen hierbij heeft, stilstaan om gezamenlijke beelden te vormen van goed werk in die context, stilstaan om samen te vieren dat het goed is gegaan of om te onderzoeken waar het spaak loopt. Niet te snel, niet te traag, in elk geval dicht bij de opgave, zoekend naar wat goed is. Een ‘goed’ dat in elke opgave anders is. Wij vonden in opgaveteams terugkerende patronen bij het figuurlijk omcirkelen van hun opgaven. Die patronen hebben we vastgepakt, uitgediept en samengevoegd in een model dat we het model voor opgavegericht teamleren zijn gaan noemen. We delen onze inzichten graag, omdat we ervan overtuigd zijn dat opgaven, naast opdrachten, een steeds grotere rol gaan spelen en een mooie opening vormen om de professional uit te nodigen met zijn hele hebben en houden in te stappen. Het model ondersteunt het streven om efficiency en effectiviteit in organisaties meer in balans te brengen met welzijn en zingeving, en bij te dragen aan goed werk.

## Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is bedoeld voor groepen collega’s die gezamenlijk een opgave willen oppakken, voor leiders en begeleiders die het leren in teams willen intensiveren, voor organisaties die zoeken naar manieren om het leren in teams dicht tegen de opgave te versterken. Het boek biedt een raamwerk om samen te leren en te realiseren. In de praktijk zien we dat het leren van teams nog vaak neerkomt op: even in rust reflecteren en herbezinnen op hoe iedereen erin zit.

Maar er is meer. Het leren van een team ziet er op verschillende momenten in een opgave anders uit. Het is anders aan het begin, wanneer elke professional

nog eigen beelden heeft bij wat er verwacht wordt en wat goed is, dan halverwege, wanneer iedereen andere ervaringen opdoet en je probeert samen tot verbetering te komen of wanneer iets klem loopt en opvattingen verschillen over hoe dat beter en anders te doen. Het helpt als je weet waarnaar je moet kijken om leren en realiseren doelgericht en in balans met elkaar te kunnen inrichten. Hoe voorkom je dat je te ver afdrijft van de opgave? Hoe zorg je dat je niet te lang, maar ook niet te kort blijft stilstaan?

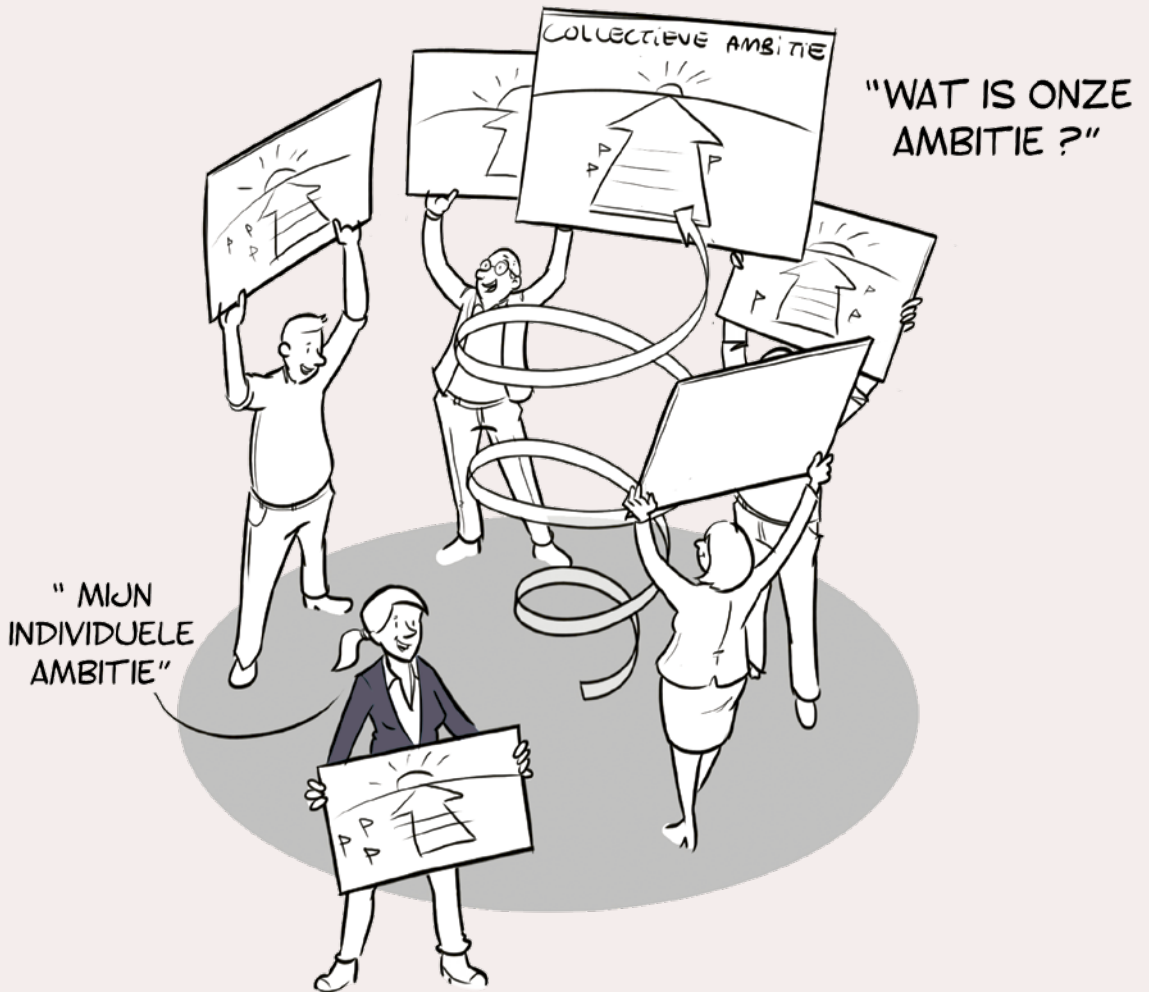
Wij verwachten dat de professional die het voortouw wil nemen in het realiseren van de opgave (dat kan een *primus inter pares* zijn, maar ook een teamleider of begeleider) baat heeft bij kennis over opgavegericht teamleren. En aangezien opgavegericht teamleren en opgavegericht werken eveneens samenhangen met nieuwe typen besturing en communicatie, zou dit boek ook bestuurders inzicht kunnen geven in de werking van opgaveteams en hun rol daarbij.

Dit boek volgt het werken aan een opgave in al zijn rijkdom, van opstarten tot afronden, van vastlopen tot nieuwe perspectieven creëren. Het biedt een basisstructuur waarmee een opgaveteam in de loop van het werk kan bepalen wat een goede volgende stap is of die het kan raadplegen als referentie of inspiratiebron. Werken aan opgaven in een vaste cyclus gieten is een illusie; dit boek is dan ook geen checklist of dwingende handleiding.

De hier beschreven basisstructuur kent acht ankerpunten. Elk ankerpunt is in een paragraaf beschreven, van voorbeelden en valkuilen voorzien en verrijkt met voorbeelden van manieren van werken en leren. Elke boog vraagt om een andere vorm van leren.

Met het begrip 'team' verwijzen we naar de groep die daadwerkelijk samen aan het werk is. Deze groep kan in de loop van een opgave van samenstelling wijzigen. We blijven weg bij een harde definitie van wat 'een team' is.

We zouden het waarderen indien lezers die met dit boek aan de slag gaan hun ervaringen en inzichten met ons zouden willen delen, om zo gezamenlijk de kennis over samen werken aan opgaven te verrijken.





# Inleiding

Dit boek gaat over samen werken in opgaven. Over daarin leren en realiseren. Over het samen komen tot meerwaarde, tot nieuwe inzichten, nieuwe werkwijzen, tot *collectieve* intelligentie.

Tallose organisaties zijn bezig met opgavegericht werken. Maar wat is een opgave eigenlijk? Hoe komen we aan de nieuwe vaardigheden om de complexe vragen van deze tijd hanteerbaar te maken? En hoe leren we om gezamenlijk een opgave te realiseren? Dat doen we zelf, rond opgaven in de praktijk. Maar het is ook van belang om inzichten boven de praktijk uit te tillen om er met elkaar breder naar te kijken en er collectief van te leren.

De afgelopen decennia namen in organisaties de uniformiteit, de fragmentering en de focus op productiviteit toe. Terwijl werk continu samenhangend, vervlochten en ambigu is. Inmiddels begint dat tij te keren. We realiseren ons steeds meer dat we er niet komen met slechts een sturing op concrete resultaten van afgebakende onderdelen. Koste wat kost proberen de bestaande werkwijze vast te houden, wordt langzaamaan verdrongen door vragen naar *waarheen* en *waartoe*. Het denken in plichten en voorschriften maakt plaats voor een denken in deugden en het grote goed. Wat we willen bereiken komt centraal te staan, niet als gegeven, maar als zoektocht.

In een poging grip te krijgen op deze verschuiving in de manier van denken en werken, zoeken we nieuwe taal. Organisaties worden 'netwerkorganisaties', taken worden 'opgaven' en taakgericht wordt 'opgavegericht'. Waar we het contact zijn verloren met de *common good*, gaan we steeds meer terug naar het grotere plaatje. We lijken ons langzaamaan te realiseren dat we ongemak en ambiguïteit zullen moeten omarmen om dichterbij de bedoeling te komen. Maar nog terwijl we daartoe een poging doen, schieten we alweer in de kramp. Want hoe houden we dat beheersbaar? Hoe voorkomen we dat het strandt in vaagheid en abstractie?

## Wat zijn die opgaven dan?

Maar wat zijn die opgaven waarover steeds meer gesproken wordt eigenlijk? *Van Dale* noemt achtereenvolgens 'het opgeven', 'de verstrekte gegevens', 'de les die moet worden gemaakt' en 'de taak'. Geen van alle komt in de buurt van wat wij

bedoelen. Kijken we bijvoorbeeld naar de provincies, waar immers onze eerste ervaringen vandaan komen, dan blijkt dat ook zij nog op zoek zijn. De provincie Groningen maakt onderscheid tussen opgaven en wettelijke taken, de provincie Fryslân tussen opgaven en continue processen en de provincie Noord-Brabant tussen ontwikkelopgaven en basisopgaven. Op Wikipedia vinden we het volgende: ‘Opgaven gestuurd werken gaat in de kern om twee zaken: het organiseren van focus op wat je wilt bereiken en het opbouwen van expertise en ervaring in hoe je dat (met elkaar) doet.’ Dat komt in de richting van wat wij bedoelen, maar we missen de passie, de discipline en de volharding. Opgaven vragen erom dat je ervoor en erin gaat staan en blijft staan. Er persoonlijk instappen dus en er dan woorden bij zoeken, taal voor maken.

Daarnaast heeft een opgave in ons denken altijd een inhoudelijke component: er is een vraagstuk, een ambitie, een probleem, een idee, iets te doen, iets te maken, iets te beschermen, iets te stoppen. Daarbij stap je in én uit bekende denk- en doestappen. In gesprek met een groep planologen merkte Jan Rotmans, hoogleraar transitities & duurzaamheid, onlangs op: ‘Het gaat er niet om wat jullie bedenken, het gaat erom wat het gebied wil.’ In een opgave staat niet het instrumentarium centraal, maar gaat het erom te mobiliseren wat nodig is.

Een opgave heeft bovendien een sterk menselijk karakter. Mensen verhouden zich ertoe. En die mensen zijn professionals die niet alleen taken uitvoeren, maar zich met regelmaat afvragen wat het juiste is om te doen. Met als basis het verlangen om goed werk uit te voeren en het verlangen het eigen vak zo goed mogelijk uit te oefenen en verder te ontwikkelen. Deze betrokkenheid komt ook voort uit het zoeken hoe je als mens rijker wordt, vervulling vindt. Je ontwikkelt de wereld door jezelf te ontwikkelen.

Opgaven kunnen niet los gezien worden van teamwerk. Het gaat erom dat professionals zich echt verbinden aan de opgave, maar ook aan elkaar. Mensen ontmoeten elkaar rond een opgave en vragen zich af: wat hebben we hier te doen? In een opgaveteam gaan mensen het gesprek aan over de inhoud, over het waartoe, over goed werk en over gemeenschappelijke normen.

Tot zover wat overdenkingen en positionering. We begonnen echter met de vraag wat een opgave nu eigenlijk is. *Wij zien opgaven als een uitnodiging om persoonlijk in te stappen, met al je kwaliteiten, talenten, overtuigingen en inzichten, om zo vorm te geven aan een vraagstuk dat het grotere goed dient. Dat doe je samen, contextspecifiek en met gebruikmaking van en respect voor alle verschillende disciplines, kundes en perspectieven.*

Wanneer we dat wat verder uitsplitsen, dan zijn kenmerkend aan de opgave:

- **Het verband met het grotere goed.** Een opgave raakt een essentie, een intrinsieke waarde. Het is belangrijk deze te doorgronden om er vervolgens aan te kunnen bijdragen. Aristoteles spreekt in dat kader over 'het handelen in overeenstemming met de *telos* van iets' (Aristoteles, 2004). Want alles heeft een *telos*, zo stelt hij. Een mooi voorbeeld is de cheerleader in een rolstoel die publiek en spelers aanmoedigt tot ieders enthousiasme, totdat de vader van een van de andere cheerleaders eist dat ook zij de proeve van bekwaamheid (van spagaten en salto's) doorstaat (Sandel, 2015, p. 217). Om in dit lastige vraagstuk goed werk te kunnen leveren, is het belangrijk antwoord te vinden op de vraag wat de *telos* van cheerleaders is. Is dat het tonen van lenigheid of het aanwakkeren van enthousiasme? Alles heeft een *telos* en het daarnaar terugkeren is noodzakelijk om goed werk in opgaven te realiseren. Wouter Hart (2012) noemt het 'teruggaan naar de bedoeling'. *Telos* is wellicht wat abstracter, maar raakt ook een diepere laag. Het gaat ons om het verbinding houden met het grotere goed, iets wat de essentie raakt en de gemeenschap dient. Daardoor kan iets ontstaan wat in het huidige systeem ongebruikelijk is.
- **De contextspecifieke aard.** Wat in de ene situatie 'zorgvuldig' wordt gevonden, is in de andere een olifant in een porseleinkast. En wat in de ene situatie eerlijk is, is in de andere een uitermate onhandige move. Ook opgaven zijn contextspecifiek en kunnen alleen vorm krijgen in relatie tot die context.
- **Het emergente karakter.** Het heeft nog geen vorm, moet nog ontstaan.
- **De persoonlijke instap.** Niet alleen de complexiteit en de ongebaande paden, maar vaak ook de benodigde fundamenteel andere manier van kijken vragen de betrokkenen om geheel aanwezig te zijn. Waarden en opvattingen spelen een grote rol en zullen met regelmaat onderzocht en soms op de kop gezet worden. Dat is alleen mogelijk als ook het persoonlijke leven, waarop die waarden en opvattingen gestoeld zijn, volledig aanwezig kan zijn.
- **Het transdisciplinaire werken.** We komen er bij een opgave niet als we in één denkrichting vastzitten. We hebben diversiteit nodig in domeinen, kennis, talenten, inzichten om het vraagstuk tot een goed einde te brengen en lenigheid om met die veelheid aan disciplines om te gaan.
- **De uitnodiging,** wat impliciet betekent dat er ruimte is om te bewegen, te zoeken, perspectief te wisselen, betekenis te geven.

Het op deze manier kijken naar een opgave is in zichzelf al een transformatieproces. Te snel wordt een opgave gekaderd in projecttermen, gestructureerd en in de tijd uitgezet, zonder de ambiguïteit en het ongemak daadwerkelijk te onderkennen en toe te laten. De valkuil die dan ontstaat, is dat de vernieuwing verloren gaat. Dansen doe je op twee benen. Opgavegericht werken beweegt zich tussen ontwikkelen en organiseren, tussen leren en realiseren, tussen inzoomen en uitzoomen.

## Hoe kijken wij?

Achter elk model, en dus ook achter het model voor opgavegericht teamleren, gaan opvattingen, aannames en een wereldbeeld schuil. We vinden het belangrijk onze manier van kijken hier te expliciteren, zodat je als lezer onze redenering kunt volgen, maar er ook eigen keuzes in kunt maken.

Wij zien opgavegericht werken als het werken rondom vraagstukken die betrekking hebben op het grotere goed, vanuit de uitnodiging aan de professional om op zoek te gaan naar de essentie en zelf iets toe te voegen. Opgavegericht werken is een typerend eigentijds vraagstuk. Er moet op twee fronten worden gewerkt: aan de inhoudelijke opgave en aan het samenspel. Onder samenspel verstaan we de rolverdeling, de relaties tussen alle betrokkenen, het afstemmen van activiteiten en manieren van werken. Maatschappelijke opgaven zijn veelal niet volledig grijpbaar en maakbaar. Ze vragen van de betrokkenen dat ze al doende beter worden, dat ze blijven kijken naar en doorgronden van wat werkt. De opgave zelf is eenmalig, maar het werken in opgaven is dat niet. Het is dus ook zaak om met elkaar beter te worden in het aangaan van opgaven. Wij geloven erin dat waar individuele ambities elkaar raken, collectieve ambitie kan ontstaan. Dat lukt niet als je niet individueel verbonden bent. Betekenis ontstaat door botsing en verbinding van meningen bij de juiste condities. Zowel de opgave als de betrokkenen zijn erbij gebaat als ze 100 procent aan tafel zitten (Laloux, 2014), als (ook individuele) blokkades en worstelingen onderzocht mogen worden en als innerlijke kracht en kennis toegelaten worden.

De nieuwe uitdaging is vervolgens niet meer om op de hoogte te zijn van de laatste inzichten en werkwijzen, maar juist om onzekerheid te durven aangaan. Aan het werk gaan zonder precies te weten hoe je de klus moet klaren. Niet zozeer complexiteit reduceren, maar complexiteit zien en omarmen. Want wat je

kunt beheersen, zoals afspraken, financiën en planning, is toch slechts de top van de ijsberg. Daaronder gaat het grootste deel van de uitdaging schuil. Al dat onzichtbare maakt een opgave spannend. Er samen voor staan, waarbij iedereen er in z'n geheel mag zijn, helpt om meer boven het wateroppervlakte zichtbaar te maken. Onzekerheid aangaan is immers gemakkelijker als je er samen voor staat. Als je de ander kent, weet wat zijn of haar meerwaarde is en waar hij of zij jou aanvult, kun je gemakkelijker het onbekende verkennen. Natuurlijk is de realiteit vaak dat je elkaar nog niet kent en er nog geen vertrouwen is. En de tijd om een uitgebreide kennismaking te organiseren is dikwijls beperkt. Dan vormen kleine stapjes nemen, vertragen en telkens kijken hoe het samen werkt een goede manier om met elkaar om te gaan.

Waar het om gaat, is aandacht besteden aan collectieve leerprocessen rond de opgave, om zo vertrouwen en comfort te vergroten en daardoor ongemak toe te laten. Het gaat dus niet om werken aan teamontwikkeling los van de opgave (waarvoor overigens vaak geen tijd is), maar juist om de complexiteit van de opgave benutten om samen beter te worden en de opgave te dienen.

## Welke oplossing zien wij voor ons?

Zoals we eerder schreven: opgavegericht werken vraagt een balans tussen inhoud en proces, maar ook tussen realiseren en leren. In onze manier van kijken speelt deze balans een grote rol. Dat is ontstaan uit de worstelingen die we in de praktijk zien. Het model voor opgavegericht teamleren draait dan ook om samen werken aan en samen leren van een opgave. Leren kan daarbij nooit het einddoel zijn. Immers, de opgave staat uiteindelijk ten dienste van het grotere goed. De vraag is hoe realiseren en leren optimaal op elkaar af te stemmen en met elkaar te verweven om niet alleen zo effectief en efficiënt mogelijk tot resultaten te komen, maar ook zorg te dragen voor welzijn en zingeving.

Kijkend naar verschillende momenten in de opgave kom je allerlei momenten tegen om samen te leren, om samen uit te zoeken hoe je goed werk kunt leveren. Dat gebeurt al meteen aan het begin, bijvoorbeeld met rondvragen als: Wat hebben we te doen? Wie zijn er nodig aan deze tafel om de klus te klaren? Hoe zien we elkaar, hoe maken we daadwerkelijk contact en hoe komen we tot een goed gezelschap? Het gebeurt opnieuw iets later in het proces, wanneer we ons beginnen af te vragen wat nu écht belangrijk is in deze opgave en hoe we tot een

gemeenschappelijke ambitie komen. Hebben we die eenmaal, dan doet zich de vertaling naar het handelen voor: hoe gaan we deze klus dan klaren, wat zien we als goed werk, waar leggen we de lat?

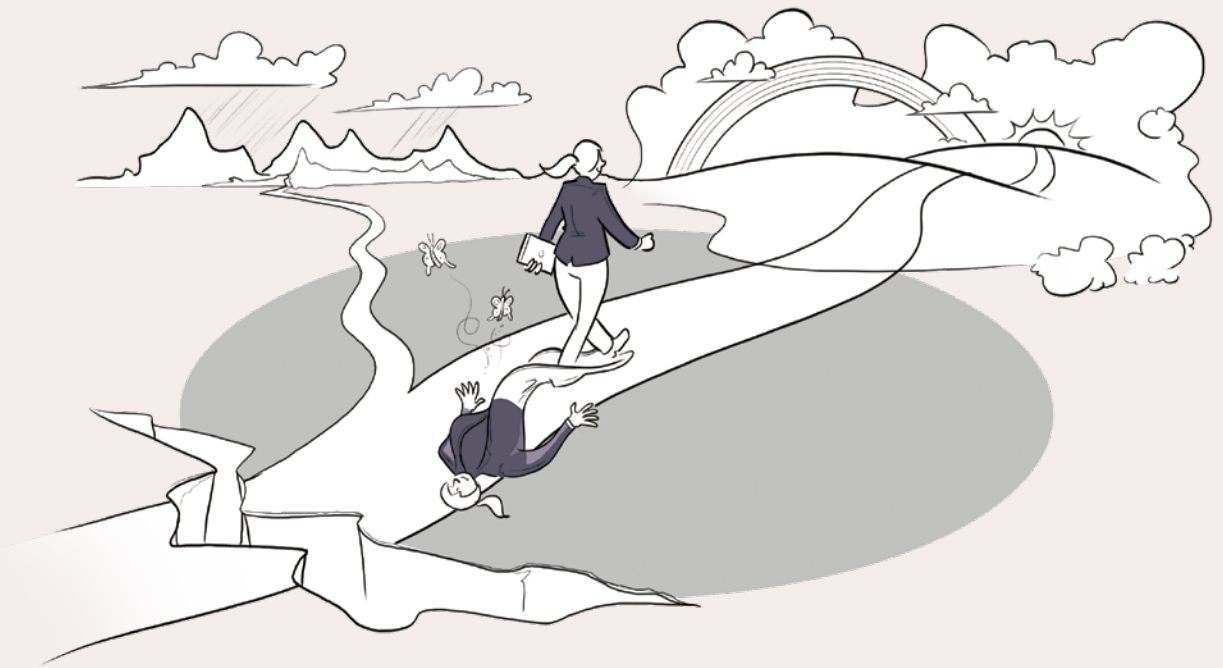
En dan begint het waarschijnlijk pas, want weten hoe we het zouden willen doen – wat naar alle waarschijnlijkheid anders is dan we gewend zijn, omdat de opgaven steeds nieuw en uitdagend zijn –, vraagt ook om moed hiernaar te handelen. Waar vinden we die en hoe brengen we nieuwe inzichten in de praktijk en leren we daar samen van? Hoe ontwikkelen we nieuw inzicht in de handeling?

Gaat alles goed, dan hebben we op een goed moment iets te vieren. Over momenten gesproken om met en van elkaar te leren: dit is er zeker eentje! Wat is er gebeurd en wat is voor herhaling vatbaar? Overigens is 'even' terugkijken niet altijd genoeg. Soms is er een aanleiding om uitgebreider te reflecteren, zoals uitbundig succes na zware arbeid, door het ijs gezakt zijn of met nieuwe uitdagingen geconfronteerd worden. Dan zouden we eens met elkaar moeten onderzoeken hoe het een en ander eigenlijk in elkaar zit. Dat levert vaak inzichten op, nieuwe informatie en kennis of patronen die ons gedrag hebben gekleurd. Ligt dat eenmaal bloot, dan kunnen we proberen dit te vangen in een nieuwe werkwijze, een nieuwe tool, een nieuw inzicht. En van daaruit kunnen we besluiten opnieuw te definiëren hoe goed werk eruitziet en weer aan de slag gaan.

Of we gaan op zoek naar een totaal nieuw perspectief, een nieuwe manier van kijken. In beide gevallen beginnen we weer aan het begin – de ene keer met iets meer duidelijkheid over wat te doen, de andere keer met iets meer duidelijkheid over wat in elk geval niet te doen.

Lerende organisaties en lerende teams vormen geen gestandaardiseerd product en kennen geen eenduidig procesverloop. Wat wij in dit boek en het model voor opgabegericht teamleren proberen te vangen, is in feite een geheel aan dynamieken die elkaar op allerlei manieren kunnen afwisselen. Het model is een onderlegger die op allerlei manieren kan worden doorlopen of op maat gemaakt. Wat we aanreiken, is een manier van kijken naar de ontwikkelingen, zodat ze ons niet 'overkomen', maar we er bewust richting aan kunnen geven. Als opgaveteam zoek je in het werk continu naar een optimum voor de opgave, de spelers, het team en de aanpak. Het model helpt om daarbij steeds de passende *next step* te vinden en je eigen manier van werken te optimaliseren.

"HOE ONTWIKKEL IK  
NIEUW PERSPECTIEF?"





# Over de auteurs

**Bob Houtkamp** werkt al meer dan 25 jaar aan maatschappelijk relevante vraagstukken en de professionalisering van organisaties, altijd met het doel zijn omgeving een beetje mooier te maken. Hij doet dat als initiator, inspirator en (bege)leider van teams en netwerken. Bob legt de lat graag hoger, maar weet ook compromissen te sluiten tussen uiteenlopende partijen en tussen wens en werkelijkheid. Hij gaat weerbarstigheid niet uit de weg, heeft een lange adem en verbindt zich aan mensen. Vaak is hij een schakel tussen de formele en professionele wereld en tussen 'binnen' en 'buiten'. Zijn kracht ligt in het combineren van strak, inhoudelijk en resultaatgericht leidinggeven, met loslaten en liefdevol begeleiden en met oog voor hart en ziel. Zo creëert hij kleine vuurtjes van inspiratie in uitdagende netwerkjes om zich heen. De afgelopen vijf jaar was hij verantwoordelijk voor het opgavegericht leren werken bij de Provincie Zuid-Holland. Hij combineert zijn functie bij de provincie met die van zelfstandig adviseur vanuit zijn eigen bureau: Organiseren met Aandacht.



[www.organiserenmetaandacht.nl](http://www.organiserenmetaandacht.nl)

**Manon Ruijters** werkt graag aan vraagstukken die betrekking hebben op professionele ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Dat doet zij met diverse partners in allerlei settings vanuit haar thuishaven Good Work Company. Sinds 2011 is Manon daarnaast werkzaam als lector aan de Aeres Hogeschool Wageningen, waar zij zich bezighoudt met onderzoek naar professionele identiteit en goed werk. In 2017 werd zij hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU en maakt daar deel uit van het team dat verantwoordelijk is voor de veranderkundige opleidingen en aanverwant onderzoek aan de School of Business and Economics.



Onderzoek en praktijk lopen in het werk van Manon voortdurend door elkaar heen. De praktijk houdt haar op het rechte spoor: de onderwerpen en vraagstukken die daar opkomen, sturen de ontwikkeling. Wat zij in de praktijk tegenkomt en uitprobeert, versmelt vervolgens in het lopende onderzoek en omgekeerd. Manon publiceert graag in zowel wetenschappelijke als populaire boeken en tijdschriften. Van haar hand zijn onder meer *Liefde voor leren* (Kluwer, 2006 en 2017), *Canon van het leren* (Kluwer, 2012 – redactie samen met Robert-Jan Simons), *Je Binnenste Buiten* (Vakmedianet, 2014) en het bijbehorende werkboek *Mijn Binnenste Buiten* (Management Impact, 2019) en *Queeste naar goed werk. Over sterke professionals in een lerende organisatie* (Vakmedianet, 2018).

[www.goodworkcompany.nl](http://www.goodworkcompany.nl)

**Cees Anton de Vries** doordenkt systeemveranderingen en vertaalt deze in procesontwerpen en handelingsperspectieven. Hij creëert betrokkenheid, nieuwe gedeelde visies en leerervaringen met bestuurders en ambtenaren, ondernemers, burgers en kenniswerkers. Het verhaal van de plek is belangrijk. Cees Anton werkt langs twee lijnen: ruimtelijke effecten van interventies en omgekeerd ruimtelijke condities voor strategieën. Hij werkt op het snijvlak van organisatieontwikkeling, gebiedsontwikkeling en openbaar bestuur. Duurzaamheid en leren zijn de verbindende thema's. Zijn kracht is het meervoudig ontwikkelen: gelijktijdig resultaatgericht werken aan persoonlijke ontwikkeling, procesvernieuwing, organisatieverandering en netwerkcohesie. Hij geeft regelmatig les in gebiedsacademies en masterclasses. Zijn laatste publicatie is *Governance for the circular economy, leadership observations* (2018, [www.cirql.eu](http://www.cirql.eu), free download). Hij combineert advieswerk en cocreatie vanuit zijn bedrijf Origame met het bouwen van het *slow social media platform* voor regeneratief werken: Earthinks.



[www.origame.eu](http://www.origame.eu)

[www.earthinks.eu](http://www.earthinks.eu)

## **Om opgaveteams succesvol te laten zijn, moet veel dichter bij het werk en veel meer kortcyclisch worden geleerd.**

Ons werk is aardig in beweging. Vragen staan niet meer op zichzelf. Ze verstrengelen zich aan alle kanten met andere ontwikkelingen en andere belangen, en zijn in zichzelf ook dynamischer, complexer, minder voorspelbaar. Steeds vaker is er een noodzaak om samen te werken over de grenzen van disciplines, organisaties en gebieden heen. Dat brengt nieuwe vragen met zich mee:

- Hoe zorg je nu dat je je eigen ei kwijt kunt in een groep collega's met dezelfde behoefte, maar een ander ei?
- Hoe zien 'opdrachten' eruit als ze niet meer SMART gemaakt kunnen worden?
- Hoe pak je als team iets aan als je geen houvast hebt?
- Hoe ga je om met een opdrachtgever in dit nieuwe samenspel?
- Is er een andere keuze dan heel hard rennen en wachten tot je je neus stoot?
- Hoe zorg je dat leren en realiseren in balans zijn?

Dit zijn slechts een paar van de vragen die ons boeien en waarmee wij aan de slag zijn gegaan. Ze draaien rondom 'opgaven', die een groter goed dienen en contextspecifiek zijn, emergent en transdisciplinair. Ze zijn een uitnodiging om zelf en samen vorm te geven en jezelf in te brengen. Het zijn de opgaven en de manier om deze lerend te realiseren die centraal staan in dit boek.

## **Opgaven vormen een steeds belangrijkere manier van organiseren van werk. Het daarvoor noodzakelijke teamleren is geen vanzelfsprekendheid, maar wel een kwaliteit die je kunt ontwikkelen.**