



■ Freerk Wortelboer & Tom van Oeffelt & Manon Ruijters

De kunst van samen bepalen wat goed is

Goed werk door opgavegericht teamleren

Teamwerk is in ontwikkeling. Kennen we teams in het verleden vooral als een afgebakende groep mensen die werkt aan een vaste taak of project met een team-/ projectleider, tegenwoordig zien we tal van andere vormen: leergemeenschappen, netwerken, communities, programma's. De opgaven waaraan ze werken zijn complexer en vaak minder scherp omljnd. De samenstelling wisselt onderweg, professionals acteren in meerdere teams tegelijk en het leiderschap is minder hiërarchisch ingericht. Er is geen tijd voor uitgebreide teambuilding met ieder team waar je aan deelneemt. Het leren in teams verandert mee.

Steeds meer groeit de overtuiging dat veel van het leren dichter op het werk zou moeten plaatsvinden. We hebben het over informeel leren, praktijkleren, werkplekleren, maar merken dat het nog niet zo eenvoudig is om hieraan handen en voeten te geven. Het belangrijkste is misschien wel dat diffusere, complexere opgaven een groot beroep doen op het samen bepalen wat goed is, omdat het simpelweg onmogelijk is om alleen te bepalen wat goed en het goede is. Echter, dit is best een uitdagend vraagstuk.

In dit artikel beschrijven we hoe we die puzzel opgepakt hebben met zeven mbo-teams in een praktijk- en onderzoekstraject 'Samen op zoek naar goed werk' als consortium van onderwijsprofessionals, facilitators en onderzoekers. Het zijn teams die midden in deze ontwikkeling zitten. Zij zijn verantwoordelijk voor kwaliteit en innovatie, maar merken dat dit niet zo eenvoudig is vast te pakken: hoe vind je elkaar, word je het eens over route, richting en 'goed'? We nemen je mee in een opgavegerichte benadering van teamleren en de rol van beelden van goed werk daarin. We schetsen onze uitgangspunten en aanpak bij de mbo-teams en delen een aantal belangrijke opbrengsten waarmee in de praktijk van teams met een verander/innovatieopgave gewerkt kan gaan worden.

Samen op zoek naar goed werk

Dit ontwikkel- en onderzoekstraject is uitgevoerd met een subsidie van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek. Ons consortium bestaat uit: Erna de Wolff van Albeda Zorgcollege, Erik Mondriaan van Deltion College Sport Opvoeding Maatschappij en Veiligheid, Freerk Wortelboer zelfstandig adviseur en in

dit project werkend voor Aeres MBO, Daan Andriessen lector bij Hogeschool Utrecht, Joan van den Ende en Tom van Oeffelt onderzoekers van Aeres Hogeschool Wageningen, Bart van Rosmalen lector bij de Hogeschool van de Kunsten Utrecht en Manon Ruijters lector bij Aeres Hogeschool Wageningen, hoogleraar aan de Vrije Universiteit en adviseur bij de Good Work Company.

Opgavegericht teamleren als basis

Om grip te krijgen op het teamleren rondom een opgave zijn we gestart vanuit de ideeën van Houtkamp, Ruijters & De Vries (2019), om de eenvoudige reden dat onze projecten tegelijk opliepen. Zij laten het teamleren, zoals de naam al zegt, draaien om de opgave. Om de opgave heen zoek je balans tussen proces en inhoud, tussen leren en realiseren.

Een opgave is een vraagstuk waar je nog geen antwoorden of denkrichtingen bij hebt. In het opgavegerichte werken zit het leren dus al impliciet verborgen. Immers, leren is alles wat je doet als je niet meer weet of nog niet weet wat te doen (Claxton, 1999). Een opgave is contextspecifiek en niet vanuit één perspectief op te lossen. Ze vraagt om ieders persoonlijke instap en samen werk je aan een groter goed. Dat is echt anders dan een opdracht die je gegeven wordt, waarbij je zo goed mogelijk wil doen wat iemand anders bedenkt en dat zo smart mogelijk formuleert. Daar ligt de focus vaak meer op met elkaar van het probleem afkomen, een heel andere energie. Alhoewel een opgave ook een opdrachtgever kan hebben, ligt het definiëren van die opgave in het team. De opdrachtgever heeft de antwoorden ook niet en stapt zelf, op z'n eigen manier, ook in.

Houtkamp, Ruijters & De Vries (2019) hebben het idee van de opgave centraal stellen in teamleren uitgewerkt (zie figuur 1).

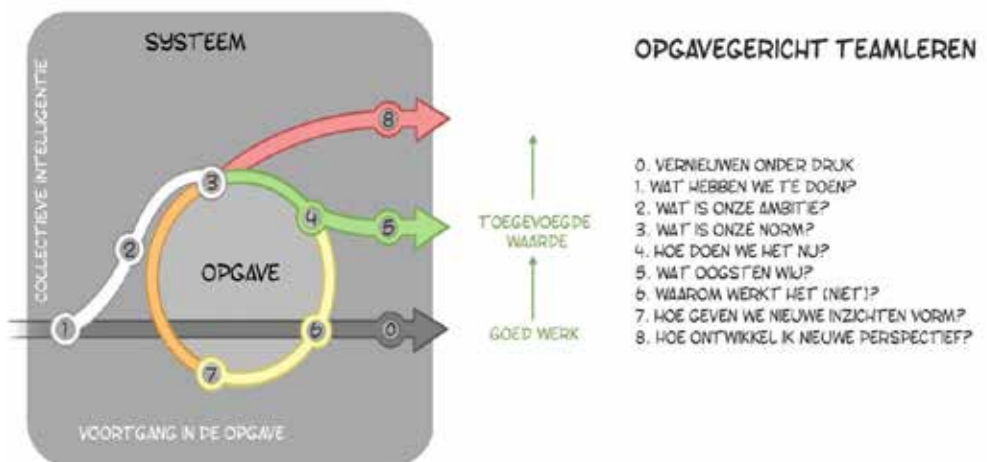
Met de opgave als startpunt start je met een vraag als: wat is eigenlijk onze opgave en wat is onze ambitie? En als we dat in beeld hebben, wat is dan onze norm? Wanneer zijn we tevreden en vinden we dat we goed werk leveren? In figuur 1 de witte lijn. In de groene lijn staat de vraag centraal of we als team goed bezig zijn. We gaan aan de slag en reflecteren regelmatig op de normen. Het kan daarbij natuurlijk zijn dat het niet zo lekker loopt. Dan zoeken we samen waar het even stremt. Samen zoekend brengen we de opgave verder en kunnen we na verloop van tijd oogsten. Pas als we echt vastlopen, nemen we de gele afslag en onderzoeken waarom het niet werkt. Zodra we daar grip op hebben, proberen we bijstellingen te doen: in de opgave, onze aanpak; de oranje lijn. Het kan ook zijn dat we ergens tot de ontdekking komen dat wat we willen bereiken niet lukt binnen de manieren van denken die we nu volgen: we moeten misschien vanuit een

heel nieuwe zienswijze/paradigma aan de slag; de rode lijn. Voor de goede orde; dit is geen lineair model. Je kunt er op elk punt instappen en kriskras doorheen lopen.

In ons project hebben we de wit-groene lijn doorlopen en in onze aanpak geconcretiseerd. In die lijn zit immers de vraag 'wat vinden we samen goed?'. In de uitwerking kregen de beelden van goed werk als norm een centrale rol.

Onze aanpak bij de mbo-teams

We hebben gewerkt met zeven heel verschillende teams uit drie verschillende mbo-instellingen. Ze verschilden in grootte en aard van de opgave, in startpunt - bestaand of net nieuw team - en samenstelling. Een mooie gelegenheid om breed te verkennen hoe kunnen werken. Met elk team hebben we een eigen weg bewandeld. In een eerste ronde werkten we met drie teams en waren we wat voorzichtig. We wachtten op de aanzet vanuit het team, probeerden vooral te volgen waar zij mee kwamen, waren streng op onze rol als



Figuur 1. Opgavegericht teamleren (Houtkamp, Ruijters & De Vries, 2019)

bijrijder (en vermeden dus de leidersrol te pakken). We merkten dat (misschien wel als gevolg van die houding; want je kunt niet vragen om dingen die je niet kent/weet) wat wij dan inbrachten over normen voor goed werk best abstract werd. Op basis van deze ervaringen hebben we meer structuur en houvast in onze aanpak van het 'Proces voor goed werk' gebracht (zie figuur 2 op pagina 68) en hebben we in ronde 2 met de volgende vier teams meer het voortouw genomen in het proces, deden we concretere handreikingen en gingen we vrijer met de taal van Goed Werk om. Dat leverde voor zowel de teams als voor ons als begeleiders meer plezier en resultaat. Dat Goed Werk met de woorden: excellent, ethisch en energiegevend, kortweg 'de drie E's', was daarbij constant onze leidraad (zie kader).

Dit proces voor goed werk gaf ons een handvat om wat van de kunst van het samen bepalen wat goed is te ontdekken. Belangrijk daarin is dat je aan het begin de tijd neemt voor de opgave. Iets vertragen dus, maar niet te langzaam gaan.

Hoe ziet goed werk eruit?

Wanneer doe je het als team nu goed? Als het team de opgave vormgeeft, dan is het in principe ook aan de teamleden om samen te bepalen wat goed is. Dat gebeurt in stap 3, een cruciale stap in onze kijk op teamleren: samen vaststellen wat onze norm is in deze opgave. Om een handvat te hebben, gebruikten we in het werken met de teams de drie E's die samen Goed werk maken (Gardner, Csikszentmihalyi en Damon, 2001):

- **Excellent:** het goed doen; het werk voldoet aan de standaarden, waarbij het gaat om vakmanschap en om

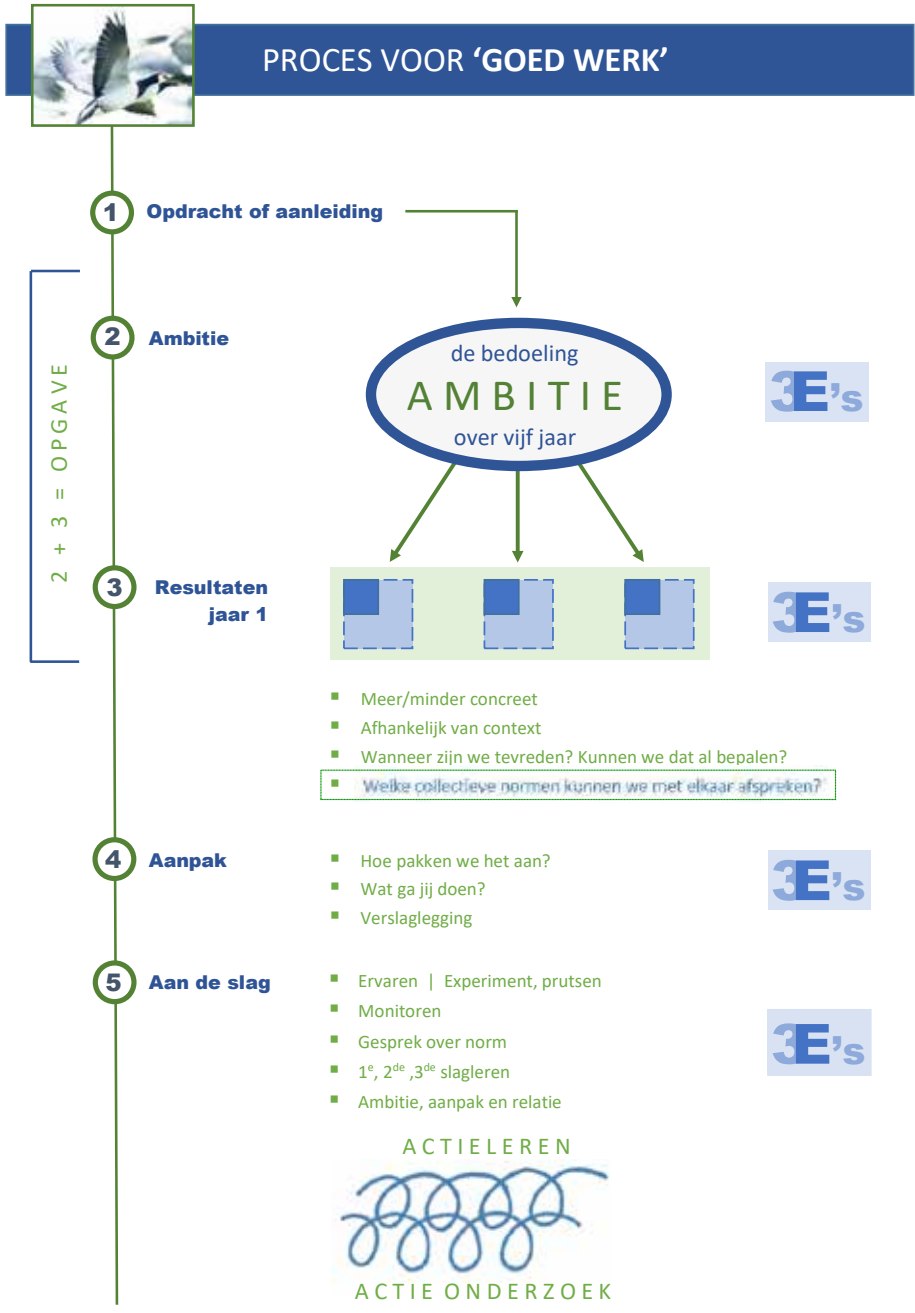
bij zijn in de laatste inzichten en technieken van het vak.

- **Ethisch:** het goede doen; het werk dient een groter doel en is maatschappelijk verantwoord, ook als dat even tegen je persoonlijke belangen ingaat.
- **Engaging:** het voelt goed; het werk is persoonlijk zinvol, creëert betrokkenheid en geeft energie.

Goed werk, werk dat goed is, goed doet en goed voelt (Houtkamp et al., 2019) gaat dan om goed in de opgave, maar die opgave vraagt ook samenwerking en recht doen aan verschillende belangen, en heeft ook een individuele beleving.

Om te vertragen verleidden we een team uit de waan van de dag. We deden dat met een droomsessie, een geleide visualisatie: na een meditatieve ontspanning stelden we uitnodigende vragen om beelden op te roepen van hun ideale plaatje. De opbrengst was rijk met veel herkenning, kruisbestuiving en krachtige beelden. De drie E's gebruikten we vervolgens om de opgave te toetsen: gaan we echt het goede doen waar we vol van zijn? Ze kozen bijvoorbeeld voor een nieuwe onderwijsvisie of een nieuw curriculum.

Daarna stimuleerden we ze om afspraken, beelden en richtlijnen over hoe ze wilden werken te beschrijven en aan te geven wanneer ze tevreden zouden zijn omdat ze goed werk leverden, of anders gezegd: wat hun normen voor goed werk waren. Want, zo was ons credo, zonder norm geen reflectie. Ook daar waren de drie E's de ontlocker om tot aansprekende uitspraken te komen. Hierna, meestal na een sessie of drie, ging men aan de slag. En op een moment dat het



Excellentie (het goed doen: het is technisch uitstekend) | **Ethiek** (het goede doen: het dient groter doel, maatschappelijk verantwoord) | **Energie** (het voelt goed, is persoonlijk zinvol, creëert betrokkenheid)

→ Houtskoolschets

Figuur 2. Proces voor goed werk

stagneerde werden de beelden van goed werk erbij gepakt, waarbij een lid van een van de teams zei dat het "ook makkelijker is om elkaar aan te spreken omdat je op die normen terug kan vallen. En dan is het net alsof je iemand niet persoonlijk erop aanspreekt, maar herinnert aan die normen."

Na ongeveer een jaar evalueerden we de voortgang: zijn we goed bezig, zowel qua inhoudelijke resultaten als in onze samenwerking? En hebben we geleerd met elkaar? Dat deden we met een tijdlijninterview: we hadden het traject van het team op een rij gezet op basis van de verslagen van de bijeenkomsten. In het gesprek daarover haalden de teamleden de meest impactvolle ervaringen op, werd duidelijk op welke manieren ze nu echt anders naar hun opgave keken (tweede slag leren) en formuleerde men voornemens voor het vervolg. Wat in eerste instantie bedoeld was als onderzoeksinstrument, bleek achteraf een heel belangrijke leerinterventie, die eigenlijk altijd wel ingezet kan worden, onafhankelijk van een onderzoekstraject.

Die tijdlijninterviews bij elkaar maken duidelijk dat het proces voor goed werk teams echt heeft geholpen om resultaten te boeken zoals een nieuwe opleiding of een goed draaiende ondersteuning. De gezamenlijkheid was toegenomen met meer betrokkenheid, beter zicht op elkaars kwaliteiten, en elkaar beter aanspreken. Ook de randvoorwaarden voor het samen bepalen werden zichtbaar: het team moet de opgave echt zien zitten; een teamleider die bekrachtigt en een begeleider die koers houdt, en initieert; en tot slot een context waar de opgave past in de strategie, waar het team ook echt bij elkaar kan komen en waar er support is bij impactvolle gebeurtenissen als vertrek van de teamleider of fusieperikelen.

Steeds meer groeit de overtuiging dat veel van het leren dichterbij het werk zou moeten plaatsvinden

De kunst van het samen bepalen wat goed is

En wat maakt bovenstaande interventies nu tot voorbeelden van 'de kunst van samen bepalen wat goed is?'. Als wij alles wat we gedaan hebben op een rij zetten, dan zien we de volgende handreikingen voor collega-facilitators (Van Oeffelt, 2021):

- Plan een collectieve en 'trage' start in met veel ruimte voor dromen, ambities, verbindingen aangaan; dit hoeft overigens niet meer dan drie maal 2 uur te duren. Flow, volhouden en het realiseren van inhoudelijk resultaat na een jaar zien wij als de gevolgen hiervan.
- Werk muzisch, ofwel draag zorg dat iedereen kan mee-maken; zet 'wendingen' in als kleine onverwachte andere aanpakken om andere mensen te laten verschijnen, een andere sensaties naar voren te laten komen. Meer betrokkenheid en energie in het werken aan de opgave waren onze observaties.
- Bied ook sturing en structuur, via het procesmodel (figuur 2) bijvoorbeeld. Er is naast ruimte voor grenzeloos denken, creativiteit en vertraging ook daar behoefte aan. Net zoals aan leiderschap. Leiderschap, zowel van teamleider als begeleider dient daarbij ook opgavegericht te zijn: faciliteren, koers houden, bekrachtigen.
- Werk met normteksten en beelden van goed werk, zeker in nieuw gevormde teams: ze konden hun samenwerking naar eigen voorkeur inrichten en kleuren. De bestaande teams werkten vaak vanuit

bestaande opvattingen en normen en bleken wat minder wendbaar in het 'anders kijken en samenwerken'.

- En als belangrijkste: sluit aan bij en werk met de ervaringen van de teamleden. Het aanboren van successen en decepties uit het verleden, voortbouwen op bestaande kwaliteiten en meebewegen met hun wensen en suggesties maken beelden van goed werk expliciet.

Als het team de opgave vormgeeft, dan is het in principe ook aan de teamleden om samen te bepalen wat goed is

Iets meer uitzoomend als veranderkundige zie je een aantal dynamieken die goed hebben gewerkt. We zijn de opgave daadwerkelijk samen met de groep aangegaan. Door een collectieve en 'trage' start konden mensen instappen, werden hun dromen, zorgen en ideeën daadwerkelijk gehoord en onderdeel van de ambitie en de aanpak. Als (bege)leiders introduceerden we een aanpak die we meermaals tussentijds aanpasten. Ook wij reflecteerden op onze rol en lieten zien dat onderzoeken, experimenteren en bijsturen

vanzelfsprekend zijn als je een opgave met elkaar aangaat. En tegelijk schroomden we niet leiding te geven aan het proces via het procesmodel en de variatie aan interventies. Dit gaf de teamleden houvast en ruimte om dingen uit te proberen, ook weg te leggen wat niet werkte en nieuwe paden in te slaan. Hiermee wordt zichtbaar dat de reikwijdte van de aanpak breder is dan actieonderzoek sec; het biedt handvatten voor leiders en begeleiders/HRD-professionals om innovaties daadwerkelijk te realiseren.

Daar waar groepen professionals zich willen verbinden aan een opgave en vernieuwing, is Goed werk bij opgavegericht teamleren een beloftevolle nieuwe wijze van teamleren dicht op de werkplek. ■

Referenties

- Claxton, G. (1999). *Wise up. The challenge of lifelong learning*. Londen: Bloomsbury.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good Work. When Excellence and Ethics Meet*. New York: Basic Books.
- Houtkamp, B., Ruijters, M. en Vries, C. de. (2019). *Opgavegericht teamleren. Samen werken aan een groter goed*. Deventer: Management Impact.
- Oeffelt, T.P.A. van, et al. (2021). *Samen op zoek naar goed werk. Professioneel framen van de teamopgave*. Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen.



Freerk Wortelboer heeft na een opleiding tot psycholoog ruim 20 jaar bij diverse adviesbureaus gewerkt en is sinds 2009 zelfstandig gevestigd. Zijn opdrachten liggen op het gebied van organisatieontwikkeling, leiderschapontwikkeling en samenwerkingsvraagstukken in met name onderwijs, zorg, het sociale domein en professionele dienstverlening. Hij is lid van de onderzoeksgroep Professionele Identiteit.
www.freerk.net



Tom van Oeffelt is gefascineerd door de vraag hoe professionals samen goed werk kunnen leveren. Hij onderzoekt dit zoeken naar collectieve professionaliteit aan Aeres Hogeschool Wageningen als lid van het lectoraat Professionele identiteit en organisatieontwikkeling. Aan deze hogeschool werkt hij sinds 2008 als kerndocent in de masteropleiding Leren en Innoveren.



Manon Ruijters is gegrepen door professionals en professionaliteit. Ze benadert vraagstukken op het niveau van individu, groep, vak, organisatie en maatschappij vanuit het perspectief van leren en ontwikkelen. Ze werkt daarbij met partners vanuit Good Work Company. Sinds 2011 is ze lector aan de Aeres Hogeschool Wageningen. Sinds 2017 is ze hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU.