

Besturingsfilosofie KB

1. We zetten het vraagstuk centraal

Alles wat we doen om een klus te klaren, volgt uit het vraagstuk. De opgave is de baas.

Het vraagstuk is de klus die je 'oppakt', 'onder handen' neemt en 'klaart'. Die niet meteen al zijn geheimen prijsgeeft. Waar je dus vanaf het begin onderzoekend mee bezig bent. Samen met betrokkenen bij het vraagstuk. Waar je op puzzelt, die je in een context plaatst, vanuit meerdere invalshoeken, openstaand voor onverwachte antwoorden.

Dat maakt dat het vraagstuk de baas is, niet het afdelingsbelang, de gewoonlijke taakverdeling, de methode, het instrument, de macht of al bestaande rollen.

2. We bouwen redenaties en verbindingen, waar we op sturen

We vertellen een gedeeld verhaal: de redenatie waarom je het vraagstuk gaat oppakken, hoe je het gaat doen en wat dat oplevert.

Dat verhaal, die redenatie, maak je in verbinding, in samenhang en in samenwerking met wie er voor je vraagstuk toedoen.

Dat doe je door het vraagstuk van veel kanten te bekijken, vooral ook van buiten naar binnen. Door het verhaal in context te duiden en door je aannames te toetsen. Totdat je kunt zeggen: dit is nu de beste en meest haalbare stap in deze richting op deze manier met dit resultaat.

En dan klinkt het startschot voor de uitvoering. Na het startschot blijven de redenaties en de verbindingen de voornaamste vorm van sturing.

3. We kijken en handelen meervoudig

We hanteren meervoudigheid in ons voordeel. Onze overtuiging is dat verschillende perspectieven tot betere oplossingen leiden.

Leren omgaan met verschil is verrijkend. Om samen meer te bereiken dan alleen moet er overlap zijn en verschil. Genoeg om elkaar te begrijpen en te verrijken.

Om goed samen te werken moet je weten waar jijzelf sterk in bent en wat de ander inbrengt. Om te besluiten welke benadering en aanpak het beste past, moet je verschillende methoden en werkwijzen kunnen overwegen en hanteren. Om als team succesvol te zijn en te blijven, heb je juist de verschillen in dat team heel hard nodig.

4. We organiseren en werken altijd vanuit het vraagstuk

De organisatievorm en methode waarmee we een klus aanpakken, staan niet vooraf vast.

Vaak vraagt het vraagstuk om een andere manier van organiseren. Met andere rollen en verantwoordelijkheden dan die in de hiërarchie besloten liggen. Omdat het vraagstuk de baas is, kan dat.

We beginnen niet met het toepassen van een methode, maar kijken eerst wat past bij het vraagstuk (niet 'one size fits al) en richten daar de aanpak op in. Voor de ene klus kan dat Scrum zijn, voor een volgend vraagstuk Design Thinking, weer een andere opgave vraagt om Werkateliers en 'Samensturing'.

5. We werken met gespreid & gedeeld leiderschap

Ieder kent zijn aandeel en voelt zich daar verantwoordelijk voor, zodat we samen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het geheel.

Want *gedeeld* leiderschap betekent: we doen het samen, we nemen verantwoordelijkheid voor het geheel, elkaar steunend en aansprekend.

En *gespreid* leiderschap betekent: iedereen neemt in het bijzonder verantwoordelijkheid voor zijn/haar aandeel in het geheel. Gedeeld & gespreid horen bij elkaar.

Leiderschap gaat dus niet over een afzonderlijke functie en zeker niet over macht. Er is maar één baas: het vraagstuk.

6. In gelijkwaardigheid en met respect voor elkaars rollen

Iedereen is gelijkwaardig, maar iedereen heeft wel verschillende rollen. Rollen horen bij vraagstukken, niet bij mensen.

Verskillende rollen betekenen verschillende bijdragen, meer kennis, verschillende vaardigheden en verschillende verantwoordelijkheden.

Rollen van mensen kunnen variëren. We maken onze rollen expliciet voordat we gaan samenwerken.

7. Ontwikkeling dankzij een *growth mindset*

Een *growth mindset* stelt ons in staat lerend en onderzoekend te werken en daarmee persoonlijk en collectief te groeien.

Een *growth mindset* is de motor om je te ontwikkelen, onderzoekend te zijn, te reflecteren, nieuwe perspectieven toe te laten, anders te kijken en op grond daarvan dingen anders te doen. Om verbindingen te leggen, te leren en je eigen professionaliteit op te rekken.

Als organisatie betekent het dat we een *can do* mentaliteit hebben en niet per definitie 'wat we al deden' voorrang geven. Het vraagstuk is immers de baas en de maatschappelijke waarde staat centraal.

Imperfectie is een gegeven en we leren dat in ons voordeel te gebruiken.

Persoonlijke en collectieve groei is belangrijk om je in een veranderende omgeving aan te kunnen passen.