

Mindset in het sociaal domein





In het sociaal domein, waar complexe maatschappelijke uitdagingen dagelijks aan de orde zijn, is een open mindset onmisbaar. Een cultuur die ruimte biedt voor experimenten, eigenaarschap en samenwerking vraagt om leiderschap dat rigide structuren durft los te laten. Hoe kunnen we barrières van vooroordelen en groepsdenken doorbreken en vernieuwing stimuleren? Dit artikel onderzoekt hoe een open mindset en systemisch denken kunnen bijdragen aan diepgaande en duurzame veranderingen binnen het sociaal domein.

Hoewel weinig mensen zichzelf zullen omschrijven als gesloten voor nieuwe ideeën, blijkt het in de praktijk vaak lastig om een open mindset vast te houden. Ondanks goede intenties spelen cognitieve vooroordelen en de behoefte aan zekerheid een grote rol. Mensen hebben de neiging om vooral informatie te zoeken die hun eigen overtuigingen bevestigt en blijven vaak liever binnen de comfortzone. Deze patronen maken het moeilijk om écht open te staan voor vernieuwing en verandering.

Soms is er sprake van groepsdenken. Groepsdruk kan mensen ertoe brengen om zich te conformeren aan de mening van de meerderheid, zelfs wanneer zij zelf twijfels hebben. Dit belemmert kritische reflectie en openheid voor andere perspectieven. Ook is er angst voor verandering: deze kan mensen vast laten houden aan vertrouwde gewoonten en overtuigingen uit angst voor het onbekende.

Een bepaalde manier van werken, de veelheid of het voornamelijk operationele karakter, maakt ook dat de waan van de dag geen ruimte biedt om stil te staan. Reflecteren op hoe het gaat, om ergens opnieuw naar te kijken: past het bij de behoefte? moeten we bijsturen?

In dit artikel richten we ons op een specifieke sector waarin veel speelt en waarin grote maatschappelijke veranderingen plaatsvinden: het sociaal domein. Hoe is het gesteld met de mindset in deze sector? Hoeveel is er sprake van een schaars aanwezige openheid, staat men open voor nieuwe ideeën? Hoe krijg je in de veelheid van het werk tijd en ruimte om ergens opnieuw en open naar te kijken?

PROBEER EENS IETS ANDERS: CULTUUR- VERANDERING EN PASSEND LEIDERSCHAP

Een cultuurverandering en passend leiderschap zijn in het sociaal domein essentieel om beter in te spelen op complexe maatschappelijke uitdagingen. De noodzakelijke veranderingen richten zich met name op waarden en gedragingen. Je zou kunnen spreken van noodzakelijke verschuivingen of veranderingen in mindset die nodig zijn om 'niet te krijgen wat je kreeg' of 'te blijven doen wat je deed'. Dat gaat uiteraard niet van de ene op de andere dag. Het vergt actief werk, met kleine stappen. Nieuwe ervaringen en gezamenlijke beweging kunnen helpen.

Systemen en efficiënte procedures zijn binnen organisaties vaak belangrijk, maar niet altijd effectief bij complexe uitdagingen. Structuur en logistiek zijn uiteraard nodig, maar mogen niet te dominant worden. De gewenste verschuiving vraagt om de focus te verplaatsen van het systeem naar datgene waarop moet worden ingespeeld: de behoeften van mensen. Wat vraagt dit van ons als organisatie of samenwerkingsverband? Om inzicht te krijgen is het nodig dicht bij de burger of cliënt te staan, goed te luisteren naar wat er speelt, en dit vervolgens samen te vertalen naar wat mogelijk is.

De meeste professionals hebben om die reden ook hun vak gekozen. Een interne drive en motivatie om juist van dienst te kunnen zijn op dat vlak: de vertaling van de vraag of behoefte in een dienst. We zien vaak ook dat juist de professionals het niet meer zo naar hun zin hebben op hun plek

in de organisatie. Ze worden niet gefaciliteerd, ondersteund, maar soms meer tegengewerkt en belemmerd om op een mensgerichte manier hun werk te doen, vanuit een behoefte.

De keerzijde van deze historie komen wij vaak tegen in organisaties: de ziel is er wat uit. De trotsheid op het vak en de betrokkenheid bij elkaar, en bij de collectieve ambitie en bedoeling, is bijna niet aanwezig. Met het geven van meer ruimte voor de professional, en minder belemmeringen door procedures en systemen, komt er meer ruimte voor het vakmanschap en het denkvermogen van professionals. Het doet het werkplezier en de trots op het vak omhoogschieten.

Ruimte kun je maken door reflectiemomenten te creëren en leren te stimuleren, zowel van successen als fouten. Dit vraagt om een cultuur van openheid en continu leren, waarbij innovatie en verbetering centraal staan. Intervisie opstarten, naast inhoudelijke casuïstiek, intervisie over samenwerken en hoe we de dingen samen aanpakken. Dan ontstaat er vanzelf meer maatwerk en mensgerichtheid, en meer denken in mogelijkheden en verbeteringen of waar vragen op elkaar lijken, een aansluitende dienstverlening.

EIGENAARSCHAP BIJ BURGERS EN MEDEWERKERS VRAAGT ZELF STIL ZITTEN

Veel organisaties hebben het in hun visie of missie staan dat burgers, cliënten of inwoners meer regie zouden moeten krijgen over hun eigen leven en problemen. Dit klinkt eenvoudig, maar vereist een omslag in houding en benadering: een houding

van vertrouwen in mensen en het faciliteren van initiatieven vanuit de samenleving. Dit betekent ook loslaten, ruimte geven en meer stimuleren en faciliteren dan voorschrijven en oplossen. Om iemand anders in beweging te krijgen, moet je zelf soms lang stilzitten. Deze benadering vraagt een andere focus: niet op output-gestuurde resultaten, maar op duurzame oplossingen. En die ontstaan vaak mét elkaar.

Systemisch denken en initiatieven kunnen hier ook bij helpen. Het biedt inzicht in de onzichtbare patronen en relaties die organisaties beïnvloeden. Wanneer we dit toepassen op het stimuleren van eigenaarschap bij burgers en medewerkers, blijkt dat echte verantwoordelijkheid en autonomie alleen kunnen ontstaan als de juiste dynamieken in een organisatie of gemeenschap in balans zijn.

Als leidinggevend vastzitten in controle of micromanagement, krijgen medewerkers en burgers geen ruimte om zelf initiatief te nemen. Leidinggevend moeten leren om 'los te laten' en de natuurlijke bewegingen binnen een systeem te observeren en ondersteunen. Dit sluit aan bij het idee van eigenaarschap, waar ruimte moet worden gegeven voor persoonlijke verantwoordelijkheid. In plaats van te sturen op output of directe resultaten, gaat het om vertrouwen in de mensen en het systeem zelf. Zoals een organisatieopstelling de onderliggende dynamieken zichtbaar maakt, moet leiderschap de blokkades identificeren en oplossen die eigenaarschap in de weg staan.

Eigenaarschap, vanuit een systemisch perspectief, is niet iets wat

je kunt opleggen, maar ontstaat wanneer mensen de ruimte krijgen om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen taken, processen en initiatieven. Dit geldt niet alleen voor medewerkers, maar ook voor burgers in de samenleving. Leiderschap gaat dan niet over het controleren van deze initiatieven, maar over het ondersteunen van ontwikkeling en groei.

Deze manier van leiderschap vraagt om geduld, vertrouwen en een open houding, waarin het eindresultaat niet vooraf is vastgelegd, maar samen met de betrokkenen wordt gevormd.

DE WAARDE VAN DIVERSITEIT ZIEN

Diversiteit van mensen, ideeën en benaderingen helpen vaak enorm om complexe uitdagingen te ontrafelen. Alle kwaliteiten die er zijn worden ingezet om vooruitgang te boeken. Maken we gebruik van de onconventionele ideeën van mensen in onze omgeving? Collega's die net even anders denken? In de artikelen van antropologe Jitske Kramer worden deze mensen "Harry's" genoemd: zij kijken net even anders naar zaken.

Kramer beschrijft de "Harry's" als individuen die vaak buiten de mainstream van de organisatiecultuur vallen. Hun ideeën worden soms als vreemd, ongepast of simpelweg onpraktisch afgedaan. Maar zij spelen een essentiële rol in het stimuleren van creatief denken en het uitdagen van gevestigde patronen binnen teams. Deze afwijkende perspectieven zijn niet alleen waardevol, maar cruciaal voor organisaties die willen innoveren en complexe problemen willen aanpakken.

Kramer stelt dat het essentieel is dat leidinggevend niet alleen de meest voor de hand liggende of populaire ideeën omarmen, maar ook ruimte creëren voor de input van de "Harry's". Dit kan door actief te luisteren, vragen te stellen en een cultuur te stimuleren waarin afwijkende perspectieven niet worden ontmoedigd, maar juist gewaardeerd. In veel organisaties worden de "Harry's" gezien als lastig of uitdagend voor de status quo, maar hun vermogen om patronen te doorbreken kan een katalysator zijn voor verandering.

HOE KRIJG JE HET VLAMMETJE WEER BRANDEND?

Een cultuur waarin bestaand gedrag kritisch wordt bevraagd en er ruimte komt om te experimenteren: "Hoe kijk ik eigenlijk naar zaken? Hoe denk ik erover?", is vruchtbare grond voor vernieuwing en anders kijken en handelen. Dit proces is uitdagend, maar ook inspirerend en uiteindelijk onmisbaar.

Door actief aan de slag te gaan met cultuurverandering en jezelf uit te

dagen, kan het sociaal domein niet alleen menselijker, maar ook duurzamer en effectiever gaan functioneren. Juist het sociale domein is hiervoor geschikt: professionals die vanuit hun intrinsieke motivatie voor dit vakgebied hebben gekozen, werken vanuit een gezamenlijke missie en betrokkenheid bij de samenleving.

In een domein dat vaak te maken heeft met complexe casussen die niet op zichzelf staan, kunnen eenzijdige, kortetermijnoplossingen juist averechts werken. Het sociaal domein heeft een maatschappelijk hart, waarin werken vanuit een puur rationeel perspectief niet volstaat. Professionals in deze sector gedijen bij een cultuur waarin experimenten, tijd en gezamenlijke verandering centraal staan.

Dit vraagt om leiderschap dat flexibel balanceert tussen betrokkenheid bij medewerkers en het blijven zoeken naar verbeteringen en nieuwe mogelijkheden. Leidinggevend die professionals stimuleren om te experimenteren en innovatieve oplossingen te vinden, zonder de voortgang uit het oog te verliezen. Die stevig blijven staan en positie kiezen, ook als het moeilijk wordt. Vastberaden in het ondersteunen van vooruitgang, zonder belangrijke relaties en empathie te verwaarlozen. Leidinggevend die een cruciale rol spelen in het veranderen van mindset en cultuur.

