

Robert Kegan & Lisa Laskow Lahey (2017). *Een cultuur voor iedereen. Hoe creëer je een Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie*. Haarzuilens: Het Eerste Huis.

In de meeste organisaties heeft bijna iedereen een extra, onbetaalde, baan: het verbergen van zwakke eigenschappen en het altijd zo goed mogelijk voor de dag komen. Een grote verspilling van menselijk kapitaal. Stel je eens voor dat iedereen fouten en kwetsbaarheden inzet als kans waardoor mensen en organisaties groeien? Wij waren meteen wakker na het lezen van deze tekst op de achterflap. Kegan en Lahey schrijven over de Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie (BOO). Een organisatie waarin het doel, het beoogde resultaat, even belangrijk is als de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de mensen die er werken. We haalden uit dit boek drie lessen uit voor de jeugdhulp.



Les 1: De groei van een medewerker en die van de organisatie gaan hand in hand



Een organisatie waar je je zwakke kanten niet verstopt maar mag inzetten voor je verdere ontwikkeling draagt bij aan het bedrijfssucces. Als we bedrijfssucces in de jeugdzorg zien als 'effectieve hulp aan ouders en kinderen' dan is er alle reden om meer ruimte te geven aan groei en ontwikkeling van professionals. Want als professionals langer in een organisatie blijven werken, profiteren jeugdigen en ouders daar volop van mee. Niet ieder jaar een nieuwe hulpverlener, maar een langdurige relatie kunnen opbouwen met elkaar.

Les 2: Geef ook het innerlijk van professionals aandacht

Aandacht voor denkpatronen, worstelingen en het hanteren van lastige emoties is een must. Het is nodig om deze innerlijke processen expliciet ruimte te geven, er gerichte en scherpe feedback op te geven en tegelijkertijd met mededogen te benaderen. Fouten maken mag, ervan leren moet en jezelf zichtbaar ontwikkelen en beter worden in het vak is de norm. Daar kunnen we in de jeugdhulp nog flink mee aan de slag. En dan bedoelen we niet: allemaal naar een training persoonlijke effectiviteit of een verplichte dialoogsessie. Werken en ontwikkelen vallen samen, professionals ontwikkelen zich tijdens en al reflecteren op hun dagelijkse werk.



Les 3: Ontwikkeling naar een hoger mentaal niveau



In veel organisaties voeren werknemers hun werk tot nu toe uit als "goede soldaten", ze passen zich aan aan de eisen van de leiding, zijn volgers en teamspelers. Vandaag de dag volstaat dit niet meer, ook niet in de jeugdhulp. Organisaties en ouders en kinderen hebben behoefte aan een hoger niveau van kennis en vaardigheden bij alle professionals; aan een hoger niveau van onafhankelijkheid, zelfredzaamheid,

zelfvertrouwen en het vermogen initiatieven te nemen. Met andere woorden: aan een hoger niveau van mentale ontwikkeling. Deze ontwikkeling gaat ook in de volwassenheid door. Volwassenen die zich verder mentaal ontwikkelen nemen meer verantwoordelijkheid voor gedachten en gevoelens, kunnen meer lagen van informatie opnemen en verder in de toekomst denken. Kegan & Laslow Lahey noemen de volgende fase in deze ontwikkeling – waarnaar zo'n driekwart van de volwassenen op weg is - het zelf-creërend perspectief, waarbij iemand zijn eigen agenda stuurt, een eigen kompas en begrippenkader ontwikkelt, onafhankelijk denkt en handelt en probleemoplossend is. Eigenschappen die professionals kunnen ontwikkelen, maar die wel geduld en gerichte investering vragen.

Wij – Marjan Besemer en Mariska van der Steege – zijn tijdens de coronapandemie begonnen samen literatuur te lezen over [verandering](#) in organisaties en het leren en ontwikkelen van professionals. Uit deze literatuur haalden we lessen voor de jeugdhulp. Deze lessen willen via deze weg delen met iedereen die er interesse in heeft. Beide zijn we werkzaam binnen de jeugdhulp en de jeugdbescherming.