

## Dorthe Schipperheijn

**In de Nieuwsbrief nodigen we regelmatig relaties uit ons netwerk uit om te vertellen wat hen bezig houdt. Wat komen ze in hun dagelijkse praktijk tegen, wat drijft hen of waar dromen ze van?**

**Dorthe Schipperheijn, hoofd Beleid en plaatsvervangend directeur van de Sector Samenleving van de gemeente Lelystad bijt in deze Nieuwsbrief de spits af. Dorthe is oud-deelnemer van de Leergang Operationeel Leiderschap en heeft in de eigen organisatie een vorm van zelfsturende teams ingevoerd.**

☞ Ik geloof dat de kracht van de mens gelegen is in zijn vermogen zich te ontwikkelen – of te groeien, zo je wilt. Ontwikkeling is voor mij de oorsprong van alle dynamiek. Ik geloof ook dat ieder mens de capaciteit heeft zich te ontwikkelen. Sterker nog, het moet een enorme inspanning vereisen om niets met die capaciteit te doen. Het verbaast me dan ook altijd weer als mensen aangeven niet zo'n behoefte te hebben aan verdere ontwikkeling, geen ambitie kennen voor zichzelf of hun omgeving of vinden dat wat is, vooral zo moet blijven. Volgens mij kan dat helemaal niet!

Naar mijn idee zijn er twee belangrijke impulsen voor verandering. De eerste is het besef dat als er niet drastisch iets verandert, de zaak geheel uit de hand loopt - een gevoel van urgentie. Binnen (publieke) organisaties wordt deze reden regelmatig aangegrepen om vernieuwingsprocessen in gang te zetten, maar tot diepgaande vernieuwing leidt dat zelden. Als de dreiging weg is, ebt het gevoel van urgentie weg en niet zelden blijven dan slechts enkele halfbakken wijzigingen over. De periode rond Fortuyn is daar een mooi voorbeeld van.

De tweede impuls is nieuwsgierigheid en ambitie. Een blij vermoeden dat er meer moet zijn, dan wat er is. Deze impuls raakt in mijn visie de continue stroom van ontwikkeling die ons leven kenmerkt.

Vernieuwing van een organisatie is in mijn ogen niet mogelijk zonder rekening te houden met ontwikkelingen binnen die organisatie, op individueel niveau en in kleinere of grotere verbanden. In wezen komt vernieuwing uit die ontwikkelingen voort. Ze dienen als drijvende kracht in het vernieuwingstraject – des te meer omdat individuele groei raakt aan wat mensen echt belangrijk vinden. Verbetering komt uiteindelijk voort uit individuele ontwikkeling. Het is dus zaak die te erkennen en te stimuleren.

Vernieuwing is gestuurde ontwikkeling. Consequentie van dit uitgangspunt is dat je je als leider moet laten sturen door de ontwikkelingen die je vervolgens op allerlei niveaus waarneemt - zonder je erdoor te laten beperken. Dat betekent dat er bij aanvang van het proces weinig vaststaat: doelstellingen en wegen waarlangs deze te bereiken kunnen wijzigen als de ontwikkelingen daartoe aanleiding geven. Richtinggevend is de visie op grond waarvan de vernieuwing in gang is gezet. Maatgevend is de ruimte die een leider aan individuele ontwikkeling biedt en de mate waarin hij de kunst verstaat mensen tot ontwikkeling te verleiden.

Sinds ruim twee jaar leid ik de invoering van zelfsturende teams binnen de sector Samenleving van de gemeente Lelystad. Doelstelling was het genereren van grotere continuïteit en meer kwaliteit in de productie. Het teamontwikkelingstraject kenmerkt zich door een continu schakelen tussen het stimuleren van groei op individueel niveau en interventies op teamniveau. Hoewel de ontwikkeling binnen elk van de vier teams zijn eigen gezicht heeft, is er binnen alle teams sprake van verbetering ten aanzien van de doelstelling. Er is meer onderlinge uitwisseling, een groter collectief bewustzijn van de opdracht en meer bereidheid om nieuwe wegen te bewandelen en experimenten aan te gaan. Een dergelijke collectieve vernieuwing vergt echter ook tijd en de turbulentie van de samenleving biedt deze zelden. Nieuwe ontwikkelingen dienen zich telkens weer aan. In Lelystad is dat een volgende organisatieverandering die ingrijpend is voor de samenstelling van de teams.

Medewerkers zullen hun (verhoogde) professionaliteit moeten inzetten in een nieuwe context en andere coalities moeten vormen.

Wat blijft is een vergroot bewustzijn van persoonlijke kwaliteiten en drijfveren en versterkte professionele competenties waaronder kennis van methoden om de nieuwe coalities tot een succes te maken. Dat lijkt me een resultaat om tevreden over te zijn! ☺