

## De gemeenteammbtenaar in de verf

Teams klaar smeden voor de toekomst: het belang van  
wendbare teams én de competenties van medewerkers





---

# De gemeenteambtenaar in de verf

Teams klaar smeden voor de toekomst: het belang van  
wendbare teams en de competenties van medewerkers

## **BMC**

Lisa Kuiper, HR- en organisatieadviseur

Caely Kluver, arbeids- en organisatiepsycholoog

Anne Willemsen, organisatieadviseur en ontwikkelmanager

---



# Inhoudsopgave

---

Inleiding .....	6
1. Werken aan wendbaar werken .....	8
Onverwachte gebeurtenissen of wanorde omarmen .....	8
Wendbaarheid vraagt om onderhoud .....	9
2. De gemeente als wendbare organisatie .....	10
Weerbaarheid, robuustheid en wendbaarheid .....	10
3. Competenties als sleutel voor wendbaarheid .....	11
Focus op de impact van mensen en hun competenties .....	11
Competenties in de publieke en private sector .....	12
Kerncompetenties die nu en in de toekomst belangrijk zijn .....	13
Toelichting op het model .....	14
4. De zes kerncompetenties voor wendbare teams .....	15
Het belang van veerkracht en eigenwaarde .....	15
Het belang van probleemoplossend vermogen en communicatie .....	16
Het belang van ondernemerschap en samenwerking .....	17
5. Aan de slag met wendbaarheid! .....	18
Wendbaarheid tonen .....	18
Startpunt voor teamontwikkeling .....	18
6. BMC helpt uw organisatie met wendbaar werken .....	20
Over de auteurs .....	22
Colofon .....	23

# Inleiding

De Nederlandse gemeenten vormen sinds 1848 officieel de derde bestuurslaag van het Huis van Thorbecke. Uiteraard hadden dorpen en steden voor die tijd ook al hun manieren van werken en besturen<sup>1</sup>. We kunnen dus wel stellen dat gemeenten al jarenlang de openbare orde, leefomgeving, welzijn, veiligheid en vele andere zaken voor hun inwoners organiseren.

Dat de wereld om ons heen - en dus ook de wereld van gemeenten - aan verandering onderhevig is, is een bekend gegeven. Wat te denken van de ontwikkelingen op het gebied van inwonersparticipatie of hoe de coronacrisis de hele wereld tijdelijk heeft stilgezet.

Willen gemeenten goed met al deze veranderingen omgaan, dan moeten zij zich hier succesvol op weten aan te passen<sup>2</sup>. Dit betekent dat ze wendbaar moeten zijn. In deze whitepaper gaan we in op de vraag hoe organisaties zoals gemeenten hun teams wendbaarder kunnen maken. De grote vraag daarbij is: hoe maakt u uw teams klaar voor de toekomst?

<sup>1</sup> Waltmans, H.J.G. (1994). Gemeentelijke herindeling in Nederland; van de Franse tijd tot heden. Proefschrift, Hoogezand, Uitgeverij Stubeg.

<sup>2</sup> Taleb, N.N. (2012). Antifragiel; Dingen die baat hebben bij wanorde. Uitgeverij Nieuwezijds Amsterdam, pp. 63-77.



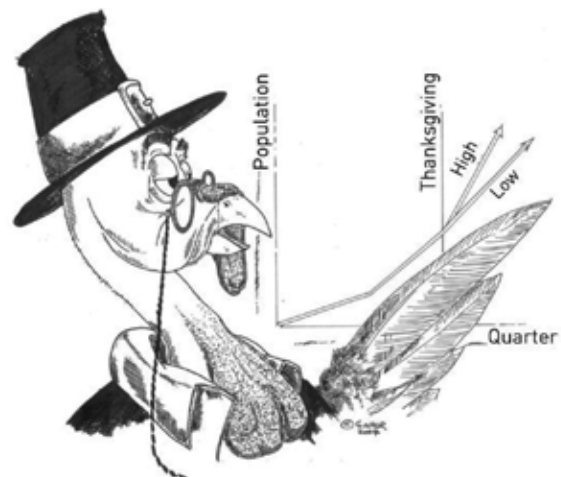
# 1 | Werken aan wendbaar werken

Veel leidinggevenden - van teamleiders tot gemeentesecretarissen - werken aan wendbaar werken. Ze doen hun best om wendbaarheid, flexibel werken, lenigheid of agile werken binnen hun organisatie te introduceren. Daarbij gaat het gesprek vaak om hoe de organisatie zich kan aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen of opgaven.

Wendbaar werken vraagt om het tijdig signaleren van veranderingen, hier snel passende maatregelen voor bedenken, een keuze maken voor een strategie en deze vervolgens implementeren<sup>3</sup>. Echter, die implementatie is vaak een grote uitdaging, omdat organisaties vasthouden aan of vastzitten in hun oude, veilige en bekende manier van werken. Bovendien gaat de essentie van wendbaarheid verder dan alleen meebewegen of onverwachte klappen opvangen<sup>4</sup>. Organisaties moeten namelijk ook leren van gemaakte fouten en dit leervermogen als het ware omarmen.

## Onverwachte gebeurtenissen of wanorde omarmen

Een wendbare organisatie zou onverwachte gebeurtenissen of wanorde enthousiast moeten verwelkomen. Dit houdt een organisatie of team namelijk scherp en voorkomt dat de automatische piloot de organisatie overneemt en lui maakt. Want hoe we de wereld om ons heen ook proberen te voorspellen, we weten nooit met zekerheid wat er op ons afkomt. Figuur 1 illustreert dit op een treffende manier.



Figuur 1: 'Een kalkoen die iets "aantoont":' zich niet bewust van Thanksgiving doet hij een waterdichte voorspelling voor de toekomst, gebaseerd op het verleden.  
Met dank aan George Nasr<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Nijssen, M., Vermeeren, B., Vermeer, L., & Visser, J. (2018). Wat wendbare organisaties doen (en laten). *Bestuurskunde*, 27(4), pp. 79-93.

<sup>4</sup> Taleb, N.N. (2012). *Antifragiel; Dingen die baat hebben bij wanorde*. Uitgeverij Nieuwezijds Amsterdam, pp. 63-77.

<sup>5</sup> Taleb, N.N. (2012). *Antifragiel; Dingen die baat hebben bij wanorde*. Uitgeverij Nieuwezijds Amsterdam, pp. 91.



## Wendbaarheid vraagt om onderhoud

Veranderen in een wendbare organisatie doe je niet even tussen de bedrijven door. En dat hoeft ook niet. Wat wel noodzakelijk is, is onderhoud plegen aan de organisatie, goed nadenken over de toekomst en hierop anticiperen. Laten we een huis als voorbeeld nemen: een huis heeft namelijk ook regelmatig onderhoud nodig. Af en toe een nieuw likje verf, twee keer per jaar een grote schoonmaak en als er iets kapot gaat, laat je het graag snel repareren. Je wilt immers voorkomen dat John Williams met zijn cameraploeg voor 'Help mijn man is klusser' op een doodgewone maandagochtend bij je voor de deur staat. Daarom zorg je dat je de juiste materialen en hulptroepen tot je beschikking hebt om het onderhoud goed uit te voeren. Tegelijkertijd is het ook zaak om ook naar de toekomst te kijken: welke kamer is bestemd voor de baby? Is een studeer- of werkkamer nodig? En is het mogelijk om drempels weg te halen voor als je slecht ter been wordt?

Een toekomstbestendig huis is dan ook een huis dat is voorbereid op een aantal mogelijke toekomstscenario's. Voor zo'n huis is nog niet bekend hoe die toekomst er precies uitziet, maar het kan zich hier wel flexibel en wendbaar op aanpassen. De inwoners van het toekomstbestendige huis zijn zelf ook voorbereid op de toekomst en laten zich niet verrassen door grootschalig onderhoud. Ze kijken goed om zich heen, bekijken de huisaanpassingen van hun burens en gaan af en toe zelf op onderzoek uit of het huis nog steeds past bij hun leven. Net zoals voor een toekomstbestendig huis is het voor een toekomstbestendige gemeentelijke organisatie van belang om doorlopend na te denken over en anticiperen op de toekomst. Toenemende individualisering en digitalisering of sterkere vraag om inwonersparticipatie zorgen namelijk dat er andere kwaliteiten van de gemeenten gevraagd worden. Gemeenten moeten in staat zijn om steeds bij te sturen op deze veranderende ontwikkelingen zodat ze toekomstbestendig zijn en goed aansluiten bij de maatschappelijke situatie en behoeftes.



## 2 | De gemeente als wendbare organisatie

Het thema wendbaarheid speelt zowel in de private als in de publieke sector een rol. Wel zou de publieke sector zich moeten afvragen of wendbaarheid ook echt bij de sector past. Gemeenten moeten bijvoorbeeld rekening houden met hun democratische legitimiteit.

Bij democratische legitimiteit gaat het om acceptatie van, vertrouwen in en tevredenheid met de bestuurders en het beleid<sup>6</sup>. Gemeenten moeten luisteren naar de belangen en ideeën van hun inwoners, betrouwbaar handelen en ook nog eens resultaten boeken. Je zou kunnen stellen dat dit bij uitstek vraagt om stabiliteit en voorspelbaarheid. Toch kunnen ook gemeenten – ondanks deze extra dimensie aan het bestaansrecht van hun organisatie – inzetten op wendbaarheid.

### Weerbaarheid, robuustheid en wendbaarheid

Willen we begrijpen of en hoe wendbaarheid bij een gemeente past, dan moeten we eerst meer inzicht hebben in de weerbaarheid, robuustheid en wendbaarheid van gemeenten<sup>7</sup>. Een weerbare gemeente probeert zichzelf steviger te maken en informatie te verzamelen over de toekomst. De weerbare gemeente loopt hierbij wel het risico vast te lopen in het willen voorspellen van de toekomst. Denk hierbij aan het plaatje van de kalkoen.

Een robuuste gemeente bereidt zich ook voor op de toekomst, maar accepteert dat de toekomst niet zeker is. De robuuste gemeente probeert zich vooral voor te bereiden door ambities bij te stellen en tijd te winnen. Deze gemeente durft ook af te wachten op wat er op de gemeente afkomt.

Een wendbare gemeente tot slot accepteert dat de zaken anders kunnen lopen dan voorzien en kiest ervoor om deze onzekere toekomst alvast in stapjes te verkennen. Deze gemeente investeert in de verbinding met andere gemeenten, met inwoners en met professionals. Wendbare gemeenten proberen te oefenen met het onbekende en zetten maximaal in op het mobiliseren van het leervermogen. Zo zorgen ze dat ze sneller komen tot oplossingen voor onverwachte problemen en ontwikkelingen.

Deze drie vormen van ‘gemeente zijn’ laten zien dat het ook voor gemeenten mogelijk is om toe te werken naar een wendbare organisatie. Ondanks hun unieke karakter kunnen ook gemeenten werken aan hun wendbare vermogen, zodat zij zich beter kunnen voorbereiden op de onvoorspelbare toekomst.

<sup>6</sup> Tyler, T.R. (1990). *Why people obey the law*, New Haven: Yale; Hertogh, M. (2007). *Legitimiteit betwist: een verkennend literatuuronderzoek naar de democratische legitimiteit van het Justitieoptreden*, Den Haag: Ministerie van Justitie.

<sup>7</sup> Van der Steen, M. & van Twist, M. (2014). *Weerbaar of wendbaar zijn? Strategische opties in de voorbereiding op de drie decentralisaties*. *Beleid en Maatschappij*, 41(1), pp. 58-64.

# 3 | Competenties als sleutel voor wendbaarheid

Gemeenten kunnen op veel verschillende manieren werken aan de wendbaarheid van hun organisatie. Mensen, processen en systemen zijn daarbij van groot belang. In deze whitepaper richten we ons op de impact van mensen en hun competenties. Hieronder lichten wij deze keuze toe.

Bij de wendbaarheid van een organisatie spelen verschillende factoren een rol. Bijvoorbeeld de leerhouding of nieuwsgierigheid van medewerkers<sup>8</sup>. Dit zorgt er namelijk voor dat mensen zich nieuwe taken of uitdagingen eigen willen maken en actief willen leren van hun fouten. Daarnaast leveren goede en flexibele ict-systemen en it-structuren een belangrijke bijdrage aan de wendbaarheid van een organisatie<sup>9</sup>. Flexibele systemen en structuren versterken en ondersteunen de wendbaarheid door informatie snel en slim te verwerken. Dit draagt bij aan een adaptieve strategie. Ook leiderschap en cultuur hebben een grote invloed op de wendbaarheid. Zo leidt het ruimte bieden voor autonomie vanuit leiderschap en cultuur tot wendbaarheid<sup>10</sup>. Mensen raken hierdoor namelijk gemotiveerder om nieuwe ideeën aan te dragen en meer eigenaarschap te tonen in hun werk.

## Focus op de impact van mensen en hun competenties

De hier voor genoemde voorbeelden - leerhouding, it-structuren en leiderschap en cultuur - laten zien dat de wendbaarheid van een organisatie wordt beïnvloed door verschillende factoren. In deze whitepaper kiezen we ervoor ons te richten op de impact van mensen en hun competenties. Achterliggende reden is dat we medewerkers zien als de kern van de dienstverlenende organisatie die kenmerkend is voor de publieke sector.

Medewerkers hebben een grote impact op de wendbaarheid van een organisatie<sup>11,12</sup>. Door medewerkers voor te bereiden op veranderingen en hen te helpen zich steeds verder te ontwikkelen, kunnen zij wendbaarder werken.

<sup>8</sup> Simons, P. R. J. (1999). Leervermogen: vaardigheden, belemmeringen, ontwikkeling. Handboek effectief opleiden, (april), pp. 1-26.

<sup>9</sup> Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information technology*, 17(1), pp. 21-31.

<sup>10</sup> Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), pp. 46-56.

<sup>11</sup> Dona, P. (2015). Wendbare organisaties niet bestaan maar wendbare medewerkers wel!, *Management Executive*, pp. 12-15.

<sup>12</sup> Nijssen, M., Vermeeren, B., Vermeer, L., & Visser, J. (2018). Wat wendbare organisaties doen (en laten). *Bestuurskunde*, 27(4), pp. 79-93.

Met hun competenties als uitgangspunt biedt dit een mooi startpunt voor werken aan wendbaar werken, dicht bij de kern van de organisatie. Van hieruit kan daarna of daarnaast verder worden gekeken naar de andere belangrijke en stimulerende factoren voor de werkbaarheid van teams en organisaties.

Verder kiezen we er in deze whitepaper voor om de competenties van medewerkers ook in teamverband te plaatsen. In een team heb je namelijk complementaire medewerkers die samen beschikken over een goede mix van de gewenste competenties. Samen kunnen medewerkers wendbaarheid tot een succes maken. Want medewerkers die alles al in zich hebben, ga je niet snel tegenkomen. Dat zou het werkende leven trouwens ook een stuk minder uitdagend maken...

## Competenties in de publieke en private sector

Bij onze verkenning van de competenties die bijdragen aan wendbaar werken, hebben we ook gekeken of er voor medewerkers in de publieke sector andere competenties relevant zijn dan voor medewerkers in de private sector. Welke competenties helpen gemeenteambtenaren bij hun uitdagingen of bij thema's als burgerparticipatie, de omgevingsvisie, de regisseur in de (zorg)ketensamenwerking met maatschappelijk partners en de groeiende behoefte aan informatisering? Want juist dienstverlenende organisatie zoals een gemeente doen een beroep de wendbaarheid van hun medewerkers.



In onze verkenning kwam weinig onderzoek naar boven over het verschil tussen de private en publieke sector op het gebied van de competenties voor wendbaar werken. Het is natuurlijk ook zo dat de private én de publieke sector te maken hebben met een bepaalde dynamiek die vraagt om een wendbare organisatie<sup>13</sup>. Wellicht dat de competenties die medewerkers nodig hebben dus ook niet zo wezenlijk van elkaar verschillen. In onze zoektocht naar de competenties voor wendbaar werken in de publieke sector hebben we daarom ook gekeken naar artikelen over de private sector. Met onze ervaring in de publieke sector en door veel gesprekken te voeren met leidinggevende en medewerkers, toetsen we doorlopend of deze competenties ook passen bij de uitdagingen in de publieke sector.

### Kerncompetenties die nu en in de toekomst belangrijk zijn

Welke competenties zijn dan belangrijk voor teams met het oog op de doorontwikkeling naar een wendbare publieke organisatie? Daarbij hebben we competenties die in de toekomst belangrijk zijn meegenomen. Er worden immers veel artikelen gepubliceerd over 'de ambtenaar van de toekomst' en ook begrippen als '21st century skills' en de 'ambtenaar van de 21ste eeuw' zijn erg populair<sup>14</sup>. Op basis van literatuuronderzoek, onze ervaring als adviesbureau in de publieke sector bij gemeenten en gesprekken met collega's bij gemeenten, komen wij tot zes belangrijke competenties voor teams die werkzaam zijn binnen gemeenten - nu en in de toekomst. Hierbij gaat het om: veerkracht, eigenwaarde, probleemoplossend vermogen, communicatie, ondernemerschap en samenwerking. Wij hebben deze competenties samengebracht in het volgende model:



Figuur 2: Model met zes competenties voor een wendbaar team

<sup>13</sup> Nijssen, M., Vermeeren, B., Vermeer, L., & Visser, J. (2018). Wat wendbare organisaties doen (en laten). *Bestuurskunde*, 27(4), pp. 79-93.

<sup>14</sup> Onder andere: Partnership for 21st Century Skills (P21), SLO, ECBO, Yacht, World economic forum, UWV, Nationale vacaturebank, Binnenlands Bestuur, A en O fonds gemeenten.

---

## Toelichting op het model

Alle competenties in het model zijn belangrijke bouwstenen voor wendbare team. Uiteraard zijn er wel verschillende manieren om naar teamprestaties te kijken. Elk model, artikel of boek legt het accent dan ook op verschillende onderdelen of competenties<sup>15 16</sup>. In deze whitepaper richten we ons op de competenties van medewerkers en het belang hiervan voor het team.

In het bovenstaande model maken we onderscheid in waarneembaar gedrag, hulpbronnen en potentie. Met **waarneembaar gedrag** bedoelen we de uiting van competenties, die relatief goed zichtbaar is op de werkvloer. Deze competenties staan dicht bij de dagelijkse praktijk van het wendbaar te zijn. De ervaring leert bovendien dat deze competenties relatief goed te ontwikkelen zijn. Onder **hulpbronnen** verstaan we de competenties waarover mensen beschikken vanuit hun intrinsieke persoonlijkheid.

Deze competenties vormen een soort natuurlijke hulpbronnen die mensen kunnen helpen om wendbaarder te werken. Het kost wel meer tijd en aandacht om deze competenties te ontwikkelen. Tot slot verstaan we onder **potentie** de mate waarin iemand bereid is bepaald gedrag te vertonen. Het gaat hierbij ook om de motivatie om bepaalde competenties in te zetten. Deze competenties zijn vaak goed te stimuleren door externe factoren (leiderschapsstijl, sociaal veilige omgeving).

Het onderscheid in waarneembaar gedrag, hulpbronnen en potentie helpt bij de verkenning van hoe de zes kerncompetenties zich tot elkaar verhouden en bepaalt ook de mate en vorm van de ontwikkelbaarheid ervan<sup>17</sup>. Omdat we geloven in werken vanuit de betekenis zien we ons model ook als een wendbaar model<sup>18</sup>. We staan dan ook open voor suggesties en verbeteringen en onderzoeken en toetsen het model zelf ook steeds weer opnieuw.

<sup>15</sup> Driskell, J. E., Goodwin, G. F., Salas, E., & O'Shea, P. G. (2006). What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(4), pp. 249.

<sup>16</sup> Castka, P., Sharp, J. M., Bamber, C. J. (2003). Assessing teamwork development to improve organizational performance. *Measuring Business Excellence*.

<sup>17</sup> Onder andere: Van Praag, Mirjam. "Ondernemerschap en onderwijs: Van basisschool tot universiteit." *Economieonderwijs*. Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde, 2016. pp. 97-108. & Guclu, S. (2016). An experimental study towards young adults: Communication skills education. *Eurasian Journal of Educational Research*, 63, pp. 279-292.

<sup>18</sup> Geurts, R. (2019). De gelukkig organisatie - organisatie ontwikkeling vanuit de betekenis, *Management Impact*.

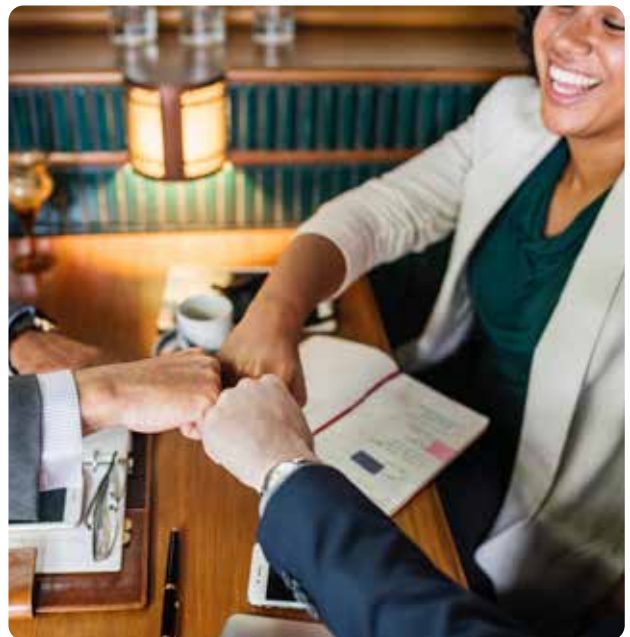
## 4 | De zes kerncompetenties voor wendbare teams

In deze paragraaf gaan we dieper in op de zes kerncompetenties voor wendbare teams. Waar gaat het precies om en wat is het specifieke belang van elke competentie?

### Het belang van veerkracht en eigenwaarde

De hulpbronnen 'veerkracht' en 'eigenwaarde' hebben allebei een positieve invloed op de wendbaarheid van teams. **Veerkracht** is een onderdeel van de eigenschap 'emotionele stabiliteit'; het heeft een positieve invloed op de wendbaarheid van een team<sup>19</sup>. Veerkracht zorgt ervoor dat mensen bestand zijn tegen verandering en hier wendbaar mee kunnen omgaan. Dit zorgt ervoor dat teamleden rustiger reageren op verandering en beter in staat zijn om door te gaan na een tegenslag. Mensen met weinig veerkracht en zelfvertrouwen kunnen deze negatieve gevoelens doorgeven aan andere teamleden en daarmee het functioneren van het team belemmeren. Veerkracht helpt mensen daarnaast om zich in stressvolle situaties aan te passen en er sterker uit te komen.

**Eigenwaarde** heeft ook een positieve invloed op wendbaarheid<sup>20</sup>. Eigenwaarde is het zelfvertrouwen in het eigen vermogen en eigen kunnen in verschillende situaties en omstandigheden. Deze overtuiging draagt bij aan proactief gedrag en wendbaarheid, doordat mensen zich krachtiger voelen. Hierdoor zullen ze minder snel opgeven bij een nieuwe of complexe taak. Eigenwaarde kan ook beschermen tegen mentale en emotionele stress<sup>21</sup>. Dit helpt mensen om beter om te gaan met moeilijke en onverwachte situaties.



<sup>19</sup> Driskell J.E., Goodwin, G.F., Salas, E., & O'Shea, P.G. (2006). What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, pp. pp. 249-271.

<sup>20</sup> Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), pp. 46-56.

<sup>21</sup> Gentile, B., Grabe, S., Dolan-Pascoe, B., Twenge, J. M., Wells, B. E., & Maitino, A. (2009). Gender differences in domain-specific self-esteem: A metaanalysis. *Review of General Psychology*, 13(1), pp. 34-45.

## Het belang van probleemoplossend vermogen en communicatie

Waarneembaar gedrag, in de vorm van probleemoplossend vermogen en communicatie, speelt ook een belangrijke rol in de wendbaarheid van een team. Bij **probleemoplossend vermogen** gaat het om het zoeken naar de aard van het probleem en de bijpassende oplossingen, zodat de acties kunnen worden bijgesteld<sup>22</sup>. Dit bevordert een effectieve en efficiënte werkwijze én het zoeken naar de beste oplossing in plaats van 'een' oplossing. Het bijsturen van acties in lastige situaties is juist waar wendbaarheid om draait. Bij het snel inspelen op veranderende gebeurtenissen is het zaak dat er oplossingen worden bedacht voor uitdagingen of problemen die bij deze veranderende gebeurtenissen horen. Probleemoplossend vermogen zorgt ervoor dat mensen problemen en

falen kunnen zien als natuurlijke gebeurtenissen die een route vormen naar de oplossing<sup>23</sup>.

Goede **communicatie** speelt ook een grote rol in de wendbaarheid van een team<sup>24</sup>. Communiceren gaat over op een positieve manier contact kunnen maken, emoties herkennen en hier op gepaste manier op kunnen reageren. Dit leidt tot sterke communicatie met meer begrip en minder 'ruis'. Communicatie is belangrijk in het snel kunnen nemen van beslissingen op het werk, omdat het nodig is om op het juiste moment over de juiste informatie en kennis te beschikken. Hierbij is het ook van belang om de emoties van anderen goed in te schatten en hier adequaat op te reageren. Aangezien een wendbaar team snel moet kunnen inspelen op veranderingen en snel de juiste keuzes moet maken, is communicatie een belangrijke succesfactor voor wendbaarheid.



<sup>22</sup> Raven, J. (2000). "Psychometrics, cognitive ability, and occupational performance", *Review of Psychology*, 7, pp. 51-74.

<sup>23</sup> Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), pp. 46-56.

<sup>24</sup> Koeleman, H (2018). *Interne communicatie; strategie, methoden, rollen*. Boom.



---

## Het belang van ondernemerschap en samenwerking

Ondernemerschap en samenwerking zijn de laatste twee competenties van ons model. **Ondernemerschap** heeft een positieve relatie met innovativiteit. Medewerkers die een voorkeur hebben voor ondernemend gedrag durven meer risico's te nemen, initiëren meer innovatieve projecten en denken creatiever<sup>25</sup>. Dit stimuleert het innovatieve vermogen van een team en nieuwe manieren van werken, die beter aansluiten op de veranderingen in de toekomst. Binnen de publieke sector kan ondernemerschap natuurlijk niet volledig zonder grenzen worden ingezet. Gemeenten moeten immers rekening houden met hun democratische legitimiteit. Wel is een vorm van ondernemerschap cruciaal in het wendbaar werken als gemeente. Denk aan de verdeling in de weerbare, robuuste en wendbare gemeente. Ondernemerschap kan ook ruimte krijgen door nieuwe werkwijze in stapjes te verkennen, pilots te starten en met elkaar de risico's goed te blijven bespreken en te monitoren zonder ze uit de weg te gaan.

Tot slot heeft de mate waarin medewerkers gericht zijn op **samenwerking** binnen een team een sterke invloed op de functionaliteit en wendbaarheid van het team. Teams die goed samenwerken kunnen complexe uitdagingen beter aan<sup>26</sup>. Bij samenwerken gaat het er namelijk om om samen met anderen het werk gedaan te

krijgen en een bijdrage te leveren aan het geheel. Dit draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, waarin de vaardigheden, kennis en ervaring van iedereen worden benut. Vanuit ons model met de zes competenties voor een wendbaar team kijken we vooral naar de behoefte van medewerkers aan samenwerking. De voorkeur die medewerkers hebben voor samenwerken bepaalt namelijk in belangrijke mate in hoeverre ze dit ook daadwerkelijk laten zien.

Voor samenwerken en teamprestaties in het algemeen geldt dat vooral een combinatie van verschillende type medewerkers erg belangrijk is. Alle 'goede competenties' die een team nodig heeft om goed te functioneren, zijn zelden in één persoon verenigd. Dit komt omdat competenties vaak tegenstrijdig zijn: iemand is zelden een perfecte luisteraar én een begenadigd spreker<sup>27</sup>. Denk hierbij ook aan het onderzoek van Belbin, waarin hij beargumenteert dat een verscheidenheid aan competenties in een team leidt tot de beste prestaties.

<sup>25</sup> Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2018). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship:

Disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), pp. 508-519.

<sup>26</sup> Derksen, K. (2012). Ontwikkelruimte voor innovatieve teams. *Opleiding & Ontwikkeling* (25), pp. 2, 9-14.

<sup>27</sup> Oakland, J. (1993). *Total Quality Management. The Route to Improving Performance*, 2nd rev. ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.

# 5 | Aan de slag met wendbaarheid!

Organisaties zijn niet van de ene op de andere dag wendbaar. Hoe kunnen gemeenten het beste werken aan wendbare teams?

In deze whitepaper zijn we ingegaan op wendbare teams, waarbij we ons met name hebben gericht op het belang van wendbare teams voor gemeenten. Wendbaarheid draait om aanpassingsvermogen met betrekking tot nieuwe ontwikkelingen en onverwachte opgaven. Ook gaat het om het leren van eerdere ervaringen of fouten en alertheid op mogelijke nieuwe kansen of risico's. Door in te zetten op de krachten van medewerkers kunnen teams en organisaties hun wendbaarheid vergroten. Eigenwaarde, veerkracht, probleemoplossend vermogen, communicatie, ondernemerschap en samenwerking zijn competenties die teams wendbaarder maken. Hierdoor bereiden zij zich voor op de toekomst.

## Wendbaarheid tonen

Voor gemeenten is het niet altijd even eenvoudig om in te zetten op wendbaarheid. Denk aan de eerder gemaakte kanttekening over het belang van de democratische legitimiteit en de soms beperkte ruimte van gemeenten om risico's te kunnen nemen. Toch roepen we gemeenten op om met dit thema aan de slag te gaan! Want het is onze stellige overtuiging dat er ook binnen de gemeentelijke sector voldoende ruimte is om wendbaarheid te tonen.

## Startpunt voor teamontwikkeling

Gemeenten kunnen in kleine en soms grotere stappen werken aan de ontwikkeling van de zes kerncompetenties voor wendbare teams. Het kan helpen om eerst te verkennen welke competenties binnen de gemeente specifiek om aandacht vragen. Welke competenties zijn al sterk aanwezig binnen de organisatie? En welke competenties vragen om extra ontwikkeling? Deze verkenning kan een mooi startpunt zijn voor teamontwikkeling, waarbij teams aan zichzelf 'klussen' en zich zo doorontwikkelen naar een wendbaar team.



## 6 | BMC helpt uw organisatie met wendbaar werken

BMC is specialist op het gebied van HRM, teamontwikkeling en wendbaar werken. Wij ondersteunen organisaties dan ook graag bij hun ontwikkeling op het gebied van wendbaarheid. Dit doen wij door middel van:

### Onderzoek en advies

BMC heeft veel verschillende ervaren adviseurs die zich doorlopend bezig houden met het thema wendbaar werken. Zij kunnen uw organisatie door middel van onderzoek en advies inzage geven in waar uw organisatie op dit moment staat, wat er al goed gaat en wat nog beter kan.

### Een digitale teamscan

Met deze teamscan maken wij de zes competenties voor een wendbaar team meetbaar. De teamscan biedt een startpunt voor teamontwikkeling door onder woorden te brengen welke competenties sterk aanwezig zijn en welke nog vragen om extra aandacht en ontwikkeling.

### Formatie Benchmarks

In de afgelopen jaren heeft BMC een eigen formatie benchmark en dashboard voor gemeenten ontwikkeld. Dit biedt uw organisatie inzage in de HR-kengetallen van uw organisatie en hoe deze zich verhouden tot vergelijkbare gemeenten.

### Training en opleiding

Op het gebied van zowel vakinhoudelijke als persoonlijke ontwikkeling kan BMC een pallet aan trainers en opleidingstrajecten aanbieden. BMC denkt graag mee met welk opleidingsaanbod en welke werkwijze aansluiten bij uw organisatie.

### Arbeidsmarktcommunicatie en ondersteuning bij werving en selectie

BMC kan uw organisatie helpen om uw werkgeversmerk te verbeteren. Daarnaast kan BMC ook helpen bij de werving en selectie van de moeilijk vervulbare vacatures.

### Aan de slag met wendbaar werken en teamontwikkeling? Wij ondersteunen u graag!

Wilt u een verkennend gesprek over wendbaar werken in uw organisatie? Of bent u benieuwd naar hoe wij andere organisaties al hebben geholpen om met het thema wendbaar werken aan de slag te gaan?

Neem dan gerust contact op met een van onze adviseurs. Zij vertellen u graag meer over onze aanpak, onze digitale teamscan om competenties meetbaar te maken en onze ervaringen met ontwikkeltrajecten.

Wij zijn te bereiken via [competentiescan@bmc.nl](mailto:competentiescan@bmc.nl) of neem contact op via telefoonnummer (033) 496 5200.



# Over de auteurs



**Lisa Kuiper**

Lisa Kuiper is HR- en organisatieadviseur bij BMC. Lisa heeft een studieachtergrond in psychologie en verandermanagement. In haar rol als adviseur is zij dagelijks bezig met de uitdagingen op het gebied van wendbaar werken. Lisa werkt als HR-adviseur voor gemeenten, waarbij ze adviestrajecten begeleidt op het gebied van zelfsturende teams, visievorming en organisatieanalyses.



**Caelly Kluver**

Caelly Kluver is arbeids- en organisatiepsycholoog en trainer bij BMC. Met plezier begeleidt zij organisaties en teams in hun ontwikkeling. Caelly heeft als organisatieadviseur en projectleider ervaring met verschillende verandertrajecten, zoals reorganisaties, teambuilding, de implementatie van de Omgevingswet en het stimuleren van datagedreven werken.



**Anne Willemsen**

Anne Willemsen is organisatieadviseur en ontwikkelmanager bij BMC. Anne is zeer actief op het thema leren en ontwikkelen, onder andere in het kader van de Omgevingswet. Anne is psycholoog en jurist en heeft ervaring met ontwikkelvraagstukken van zowel young professionals als ervaren leidinggevendenden. In haar werk legt ze steeds het verband tussen inhoud, gedrag en eigenaarschap.

---

## Over BMC

Al 35 jaar werken wij samen met opdrachtgevers aan de verbetering van de kwaliteit van de publieke sector. BMC adviseert over en ondersteunt bij het implementeren van verbeteringen in beleid en uitvoering. Hoogwaardig advies en onderzoek gecombineerd met een daadkrachtige inzet van de beste interimadviseurs, maakt BMC tot dé partner in verbetering voor de publieke sector.

# Colofon

---

De gemeenteambtenaar in de verf  
mei 2021

Auteurs: Lisa Kuiper, HR- en organisatieadviseur  
Caelly Klaver, arbeids- en organisatiepsycholoog  
Anne Willemsen, organisatieadviseur en ontwikkelmanager

Productie: PR & Marketing, BMC

Vormgeving en drukwerk: Flair Design, Wijk bij Duurstede

---

BMC  
Databankweg 26 D  
3821 AL Amersfoort

Postbus 490  
3800 AL Amersfoort

033 - 496 52 00  
info@bmc.nl  
www.bmc.nl

Kijk voor meer informatie ook eens op onze website [www.bmc.nl](http://www.bmc.nl)