

Terugkoppeling inventarisatie veiligheidsregio's: leiderschap bij de brandweer



Inhoud

Inleiding

1. Aandachtsgebieden leiderschapsontwikkeling
2. Visie op leiderschap bij de brandweer
3. Inhoud van de visie
4. Leiderschapsprogramma's
 - 4.1 Doelgroepen
 - 4.2 Externe bureaus
 - 4.2.1 Uitdagingen
 - 4.2.2 Best practices
 - 4.4 Best practices
5. Initiatieven in de veiligheidsregio's
6. Afsluiting

Inhoud

Inleiding

Aandachtsgebieden

Visie op leiderschap

Inhoud visie

Leiderschapsprogramma's

Initiatieven in de veiligheidsregio's

Afsluiting

Colofon

Deze terugkoppeling van een inventarisatie onder HR-professionals binnen de veiligheidsregio's maakt deel uit van een onderzoek naar beheersmatig brandweerleiderschap. Het NIPV voert dit onderzoek momenteel uit. U kunt het onderzoek te zijner tijd downloaden op www.nipv.nl.

Auteur(s): Joost Hermans, Mindel Leene
Projectmanager: Karin Dangermond

Neem voor vragen over de terugkoppeling of het onderzoek contact op met Karin Dangermond via info@nipv.nl.

Foto cover: NIPV

Nederlands Instituut Publieke Veiligheid, april 2025

Inleiding

Introductie

Leiderschap is een veelbesproken thema binnen de veiligheidsregio's. Het onderwerp maakt deel uit van een van de vier belangrijkste thema's waar de Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio (RCDV) zich mee bezighoudt: toekomstbestendige brandweertzorg en werkgeverschap. Binnen dit thema wordt onderzocht wat 'toekomstbestendig leiderschap' inhoudt. Tegelijkertijd werken alle veiligheidsregio's aan het ontwikkelen en versterken van leiderschap binnen hun regio. Er zijn visies ontwikkeld over wat binnen de veiligheidsregio als 'goed' leiderschap wordt beschouwd, er worden leiderschapsprogramma's voor verschillende organisatielagen uitgevoerd, en er wordt een breed scala aan initiatieven, trainingen en scholing aangeboden aan (nieuwe) leidinggevendenden.

In het kader van het onderzoek naar beheersmatig brandweerleiderschap heeft het lectoraat Brandweerkunde van het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV) een inventarisatie uitgevoerd onder HR-professionals binnen veiligheidsregio's. Het doel van deze inventarisatie was om inzicht te verkrijgen in de ontwikkelingen op het gebied van leiderschap binnen de veiligheidsregio's, vanuit het perspectief van de HR-professional.

Om dit inzicht te verkrijgen zijn de verschillende activiteiten op het gebied van leiderschapsontwikkeling binnen de veiligheidsregio's in kaart gebracht, variërend van visies op leiderschap tot trainingen en scholing. Deze publicatie biedt een beknopte samenvatting van de onderwerpen die tijdens de inventarisatie zijn verzameld.

Onderzoek beheersmatig brandweerleiderschap

Het lectoraat Brandweerkunde van het NIPV doet onderzoek naar de werking van het beheersmatig brandweerleiderschap. Hierbij wordt gekeken naar hoe leidinggevendenden en leidingontvangers binnen de brandweerorganisatie het leiderschap ervaren en welke invloed de brandweer(vrijwilligers)cultuur daarop heeft. Het onderzoek richt zich expliciet op het beheersmatig leiderschap binnen de brandweerorganisatie, ook wel 'beheersmatig' of 'koud' leiderschap genoemd. Bijvoorbeeld de dagelijkse gang van zaken op de posten, in de ploegen of op kantoor. Het betreft dus niet het leiderschap tijdens de incidentbestrijding.

Dit onderzoek vormt het startpunt voor de visie op brandweerleiderschap die momenteel wordt ontwikkeld. Daarnaast levert dit onderzoek input en content voor het lesmateriaal van het NIPV op het gebied van brandweerleiderschap en de kwalificatiedossiers voor leidinggevendenden binnen de brandweer.

Voor deze inventarisatie is een vragenlijst verstuurd naar de HR-hoofden van de 24 veiligheidsregio's¹. Daarnaast is met tien leidinggevende HR-professionals van veiligheidsregio's gesproken om een verdiepend beeld te krijgen van de ontwikkelingen op het gebied van beheersmatig brandweerleiderschap.

Leeswijzer

Deze publicatie begint met een schets van de verschillende aandachtsgebieden die HR-professionals binnen veiligheidsregio's identificeren op het gebied van leiderschap in hun veiligheidsregio. Vervolgens wordt ingezoomd op de diverse visies op het gebied van leiderschap en de leidende principes en leiderschapsstijlen die daarin worden beschreven. Daarna worden de verschillende programma's voor leiderschapsontwikkeling binnen veiligheidsregio's beschreven, inclusief de inzet van externe bureaus, uitdagingen en best practices. Tot slot volgen een overzicht van initiatieven en een afsluiting.

Inhoud

Inleiding

Aandachtsgebieden

Visie op leiderschap

Inhoud visie

Leiderschapsprogramma's

Initiatieven in de veiligheidsregio's


Afsluiting

¹ De veiligheidsregio's Flevoland en Gooi en Vechtstreek hebben een gezamenlijke HR-afdeling.

1. Aandachtsgebieden leiderschapsontwikkeling

Volgens HR-professionals zijn er op het gebied van leiderschap binnen de brandweerorganisatie en de veiligheidsregio verschillende gebieden die aandacht nodig hebben

De volgende zes aandachtsgebieden worden door HR-professionals aangewezen als belangrijke aandachtsgebieden voor leiderschapsontwikkeling.

	Werving en selectie van leidinggevenden
	Leiderschapsstijl binnen de veiligheidsregio
	Aansturen van projecten in de veiligheidsregio
	Afbakenen van taken van medewerkers
	Medewerkers meenemen in verandering
	Versterken sociale veiligheid en elkaar aanspreken



De werving en selectie van leidinggevenden

Een aandachtspunt dat volgens verschillende HR-professionals met name voor de brandweer geldt, is dat leidinggevenden vaak uit de groep zelf worden gekozen. Over het algemeen zijn dit personen met relatief veel repressieve (leidinggevende) ervaring, of

simpelweg medewerkers die bereid zijn deze functie op zich te nemen. Deze manier van werven en selecteren van leiders, door sommigen ook wel het ‘doorgroeimodel’ genoemd, heeft volgens HR-professionals enkele belangrijke voor- en nadelen. De voordelen zijn de grote kennis van de brandweerpraktijk en het draagvlak binnen de groep. Een nadeel is dat deze leidinggevenden vaak nog niet beschikken over de benodigde vaardigheden en competenties om effectief leiding te geven in de beheersmatige praktijk. Daarnaast kan het lastig zijn voor leidinggevenden die uit de eigen groep komen om hun oude teamleden aan te spreken, bijvoorbeeld op houding en gedrag.

Over de vraag hoe leiderschapsontwikkeling kan bijdragen aan het oplossen van deze uitdagingen zijn HR-professionals verdeeld. Sommigen zien het actief bijscholen van zittende en nieuwe leidinggevenden als een mogelijke oplossing. Andere HR-professionals vragen zich af of leidinggevenden altijd persé uit de groep moeten komen. Een leidinggevende aannemen die niet over de juiste competenties beschikt of niet goed kan omgaan met zijn of haar nieuwe positie in de groep, kan soms leiden tot pijnlijke situaties voor alle betrokkenen. Weer anderen geven aan dat het niet uitmaakt of leiders wel of niet uit de groep komen, zolang er maar wordt geselecteerd op de juiste competenties en vaardigheden, eventueel getoetst door middel van een assessment.

- Inhoud
- Inleiding
- Aandachtsgebieden
- Visie op leiderschap
- Inhoud visie
- Leiderschapsprogramma's
- Initiatieven in de veiligheidsregio's
- Afsluiting

Figuur 1. Aandachtsgebieden voor leiderschapsontwikkeling



De leiderschapsstijl binnen de veiligheidsregio

Een aandachtspunt dat volgens HR-professionals met name binnen de brandweerorganisatie, maar ook regiobreed speelt, is de stijl van leidinggeven. Hoewel deze de afgelopen jaren volgens HR-professionals is verbeterd, wordt op sommige plekken in de organisatie

nog hiërarchisch en/of autoritair leiding gegeven. Dit wordt omschreven als “op je strepen staan”, “dwingende bevelen geven” en bij het elkaar aanspreken “vergeten dat er geen robots tegenover je zitten”. Het laatste restje van dit door HR-professionals ook wel “oude leiderschap” genoemd, zit niet alleen bij de posten of ploegen, maar in alle lagen van de veiligheidsregio.

Idealiter zou het leiderschap, volgens HR-professionals, moeten evolueren naar een meer dienend of coachend leiderschap, waarbij verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd. Op deze manier worden autonomie en eigenaarschap gestimuleerd. Tegelijkertijd stellen HR-professionals dat dienend leiderschap gezien de huidige inrichting van de organisatie, nog een (te) grote stap is. Een goede eerste stap zou het implementeren van meer situationeel leiderschap zijn, waarbij leidinggevend hun leiderschap afstemmen op de behoeften en competenties van de medewerkers in hun team.



Het aansturen van projecten in de veiligheidsregio

Verschillende HR-professionals noemen het aansturen van projecten binnen de veiligheidsregio als aandachtspunt voor leiderschap. Er worden veel projecten opgestart, die niet altijd worden afgemaakt.

De redenen hiervan zijn volgens HR-professionals de vele (nieuwe) regelgeving en de verwachtingen vanuit de samenleving waaraan de brandweer moet voldoen, maar deels ook een gebrek aan focus en het toe-eigenen van projecten uit enthousiasme en betrokkenheid. Een respondent typeert dit treffend: “Het enthousiasme en de oplossingsgerichtheid van sommige leidinggevend leidt voor je het weet tot een enorme bloemkool aan onderwerpen en tot een gebrek aan focus.” Ook de aansturing van projecten door leidinggevend laat soms te wensen over. Zo worden er deadlines gesteld zonder duidelijke verwachtingen, tussentijdse bijsturing of begeleiding. Tot slot is er volgens HR-professionals soms een gebrek aan lerend vermogen in de organisatie. Dit uit zich bijvoorbeeld wanneer deadlines niet gehaald worden of wanneer het resultaat tegenvalt. Dan “is iedereen erg teleurgesteld, maar wordt het de volgende keer precies weer zo aangepakt.”

Leidinggevend zouden zich bij nieuwe projecten vaker kritisch af moeten vragen of een dergelijk project wel echt prioriteit heeft. Een HR-professional typeert dit als de vraag: “Zijn wij er als veiligheidsregio of brandweer wel van?” Daarnaast zouden het toepassen van de principes van projectmatig werken, met duidelijke doelen, gezamenlijke verwachtingen en ijkmomenten kunnen helpen. Tot slot zou meer oog hebben voor de behoeften van individuen en teams, en het beter begeleiden van projectmedewerkers in het doen van hun werk waarschijnlijk tot betere resultaten leiden.

Inhoud

Inleiding

Aandachtsgebieden

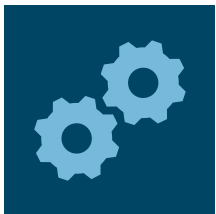
Visie op leiderschap

Inhoud visie

Leiderschapsprogramma's

Initiatieven in de veiligheidsregio's

Afsluiting



Het afbakenen van taken van medewerkers

HR-professionals signaleren ook dat de toegenomen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie van de veiligheidsregio niet altijd duidelijk zijn afgebakend binnen de organisatie van de veiligheidsregio. Taken en rollen zijn in de loop van de

tijd toebedeeld aan of toegeëigend door medewerkers. Hierbij is niet altijd vooraf goed nagedacht over of deze taak of rol wel bij het functieprofiel, competenties en vaardigheden van de betreffende medewerker past. Dit gebeurt volgens HR-professionals onder andere 'in de waan van de dag', uit enthousiasme of uit een gevoel van verantwoordelijkheid. Dit kan op termijn tot gevolg hebben dat medewerkers zich niet (meer) erkend en gewaardeerd voelen voor de extra taken die zij op zich hebben genomen of taken aan het doen zijn die niet passen bij hun competentieniveau.

Volgens verschillende HR-professionals is het dan ook belangrijk om goed in kaart te brengen wie welke formele verantwoordelijkheden heeft en dat de taken van medewerkers hierop worden afgestemd. Hier ligt een belangrijke rol voor de direct leidinggevende, die deze grenzen moet bewaken en het gesprek met medewerkers moet aangaan over welke taken wel en niet bij hun functieprofiel en/of competenties passen en indien nodig moet begrenzen.



Medewerkers meenemen in verandering

Een aantal HR-professionals stelt dat er binnen de organisatie soms sprake is van een 'behoudende cultuur' en/of een lage veranderbereidheid. Men wijst dit onder andere aan dat niet iedere medewerker zich comfortabel voelt om zich direct uit te spreken,

wat er soms voor zorgt dat men onderling, in het informele circuit afstemming met elkaar gaat zoeken. Dit maakt – samen met de sterke ons-kent-ons-cultuur en korte lijntjes binnen de veiligheidsregio – kleine veranderingen soms groter dan ze in werkelijkheid zijn. Dit leidt dan weer tot 'wij versus zij' of andere ruis. Op lokaal niveau wordt de grote mate van eigenheid van met name de lokale brandweerposten en de sterke verwevenheid van deze posten in de lokale cultuur door HR-professionals als aandachtspunt genoemd. Hierdoor kunnen ogenschijnlijk simpele veranderingen, bedacht door het management van de veiligheidsregio, onverwacht tot grote weerstand leiden op de betreffende posten, vooral wanneer deze botsen met de lokale eigenheid of cultuur.

Hier ligt een belangrijke rol voor de organisatie en haar leidinggevenden weggelegd: zij moeten beschikken over de benodigde competenties om medewerkers uit te dagen, hen te begeleiden in veranderingen of hen te ondersteunen bij het aanpassen van gedrag en werkmethoden, terwijl ze tegelijkertijd rekening houden met de lokale gebruiken, dynamiek en cultuur. Ook moeten de verschillende organisatieonderdelen, zoals bedrijfsvoering, zicht houden op wat er lokaal speelt en wat belangrijk is, zodat zij hierin hun beleid rekening mee kunnen houden.

- Inhoud
- Inleiding
- Aandachtsgebieden
- Visie op leiderschap
- Inhoud visie
- Leiderschapsprogramma's
- Initiatieven in de veiligheidsregio's
- Afsluiting



Het versterken van de sociale veiligheid en elkaar aanspreken

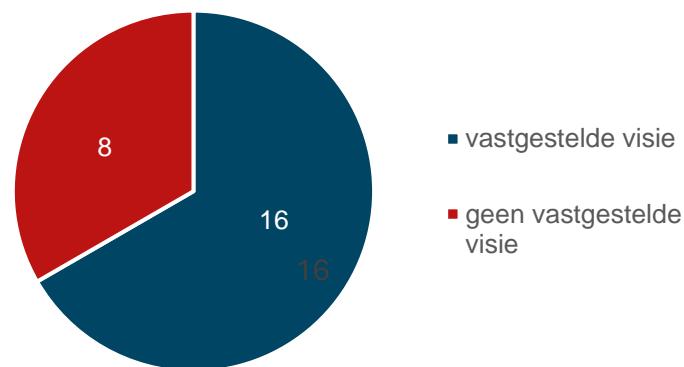
Tot slot worden sociale veiligheid en het aanspreken van elkaar op de werkvloer genoemd als thema waarin leiderschapsontwikkeling een rol kan spelen. De hiërarchie, het sterke collectief en de ons-kent-ons-

cultuur maken het elkaar aanspreken soms lastig. Dit geldt zowel voor leidinggevenden als leidingontvangers. Voor leidinggevenden, zeker op de vrijwillige posten of in ploegen, is het soms lastig dat zij een collega met wie zij al lang samenwerken, vriend of zelfs familielid moeten aanspreken. Andersom ervaren medewerkers die leiding ontvangen soms schroom om “iemand met veel meer strepen” aan te spreken, bijvoorbeeld uit ontzag of angst om daar later last van te krijgen. Op afdelingen met minder ervaren medewerkers geldt soms dat een veilige sfeer en het elkaar aanspreken op gespannen voet met elkaar staan. Zij hebben vragen als “Hoe ben ik duidelijk tegen iemand zonder hem of haar een onveilig gevoel te geven?”. Op sommige plekken in de organisatie vraagt sociale veiligheid dan ook extra aandacht.

2. Visie op leiderschap

Een visie op leiderschap helpt volgens HR-professionals om duidelijke kaders en verwachtingen te scheppen. De visie geeft richting aan wat binnen de organisatie wordt gezien als goed leiderschap.

Van de 24 veiligheidsregio's geven zestien veiligheidsregio's aan een vastgestelde visie voor het leiderschap te hebben in hun organisatie. De overige acht hebben dit niet. Toch betekent het ontbreken van een vastgestelde visie niet dat deze regio's geen aandacht besteden aan leiderschapsontwikkeling; alle 24 veiligheidsregio's ontplooiën initiatieven op het gebied van leiderschapsontwikkeling.



Figuur 1.1 Aantal veiligheidsregio's met een wel/niet vastgestelde visie op leiderschap

- Inhoud
- Inleiding
- Aandachtsgebieden
- Visie op leiderschap
- Inhoud visie
- Leiderschapsprogramma's
- Initiatieven in de veiligheidsregio's
- Afsluiting

3. Inhoud van de visie

Veiligheidsregio's formuleren hun visie op leiderschap volgens HR-professionals over het algemeen bewust abstract om leidinggevendende ruimte te geven om hun leiderschap – binnen de gestelde kaders – af te stemmen op de situatie en de behoeften van het team of de individuele medewerker. Een HR-professional typeerde dit als volgt: "Ons leiderschapsprogramma helpt leidinggevendende om, binnen de kaders van wat wij als organisatie van leidinggevendende verwachten, zelf een antwoord te formuleren op de vraag: wat is goed leiderschap?"

De visie op leiderschap kan uit verschillende elementen bestaan. Soms ligt de nadruk op één of meerdere gewenste leiderschapsstijlen binnen de veiligheidsregio. Andere visies zijn opgebouwd rond kernwaarden of leidende principes waaraan men binnen de organisatie geacht wordt te voldoen. In sommige gevallen omvat de visie al deze elementen. In dergelijke visies geeft een leiderschapsstijl bijvoorbeeld handvatten voor de abstractere geformuleerde kernwaarden of leidende principes. De verschillende elementen van de visie op leiderschap geven volgens HR-professionals richting aan de verschillende initiatieven op het gebied van leiderschapontwikkeling binnen de veiligheidsregio (zie hoofdstuk 4 en 5).

Tabel 3.1 geeft een overzicht van de meest voorkomende elementen in de verschillende visies op leiderschap van veiligheidsregio's zoals HR-professionals binnen veiligheidsregio's deze zelf omschrijven.

Tabel 3.1 Overzicht van leiderschapsbeschrijvingen volgens HR-professionals

	Naam	Beschrijving
LEIDERSCHAPSSTIJLEN	Persoonlijk leiderschap	Persoonlijk leiderschap gaat over wie je bent, wat je meeneemt en hoe je daarmee omgaat. Het draait om het nemen van verantwoordelijkheid voor je eigen ontwikkeling en het sturen van je eigen gedrag. Hiervoor is het belangrijk dat zowel leidinggevendende als medewerkers de verantwoordelijkheid nemen op zichzelf te reflecteren, zichzelf te ontwikkelen en te weten hoe zij moeten omgaan met hun talenten en valkuilen.
	Dienend leiderschap	Dienend leiderschap richt zich op het ondersteunen van medewerkers door in te spelen op hun behoeften en hen te voorzien van de middelen om te groeien. Het legt verantwoordelijkheden laag in de organisatie, zodat teams eigenaarschap ervaren. Tegelijk stimuleert het autonomie, waardoor medewerkers ruimte krijgen om zelfstandig beslissingen te nemen binnen een veilige omgeving.
	Situationeel leiderschap	Situationeel leiderschap betekent dat leidinggevendende hun stijl van leidinggeven aanpassen aan de behoeften en competenties van hun medewerkers, de taak en context. Afhankelijk hiervan bieden zij meer of minder sturing of ondersteuning.
	Authentiek leiderschap	Leiden mag geen aangeleerd trucje worden en vraagt om authentiek handelen (het verschil tussen 'managen' en 'leiden'). Authentiek leiderschap gaat ervan uit dat leiderschap deels te leren is, maar niet alles kan worden aangeleerd; bepaalde eigenschappen, bijvoorbeeld oprechte interesse en passie voor het vak, moeten van nature aanwezig zijn.

- Inhoud
- Inleiding
- Aandachtsgebieden
- Visie op leiderschap
- Inhoud visie**
- Leiderschapsprogramma's
- Initiatieven in de veiligheidsregio's
- Afsluiting

	Naam	Beschrijving
KERNWAARDEN	Verbinding, samenwerking, inleven, luisteren, integraliteit	Deze kernwaarden gaan over verbinding, het vermogen om samen te werken en integraal optreden tussen de verschillende bloedgroepen binnen de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan crisisbeheersing en brandweezorg, vrijwilligers en beroeps, en operatie en bedrijfsvoering. Dit vereist het nodige inlevingsvermogen, oprecht luisteren en met elkaar in gesprek gaan.
	Lef, initiatief, besluitvaardig, doelmatig	Deze kernwaarden gaan over het durven nemen van besluiten, achter deze besluiten durven staan en bij deze koers blijven. Dit betekent ook dat men soms de confrontatie aan moet gaan en moet kunnen omgaan met belangentegenstellingen. Verder gaat het over het lef om zich te verdiepen in andere perspectieven en om elkaar aan te spreken.
	Vakmanschap, professioneel, leren	Deze kernwaarden gaan over het leveren van de kwaliteit die nodig is. Dit geldt voor alle lagen van de organisatie, van operatie tot ondersteuning. Concreet betreft dit het bijhouden van vakkennis, het openstaan voor feedback (verbeteren) en voor vernieuwing (innoveren).

	Naam	Beschrijving
LEIDENDE PRINCIPES	Wendbare organisatie	Deze leidende principes gaan over het kunnen inspelen op veranderingen in de 'buitenwereld', over het open staan voor verandering en vernieuwing, denk aan innoveren. Het gaat ook over het zorgen voor een diversiteit aan perspectieven, bijvoorbeeld verschillende generaties.
	Vitale organisatie	Deze principes gaan over het 'vitaal houden' van medewerkers (en daarmee ook de organisatie). Medewerkers moeten gestimuleerd worden om na te denken over 'wat houdt mij vitaal' en leidinggevendenden moeten medewerkers hierin zoveel mogelijk faciliteren.

- Inhoud
- Inleiding
- Aandachtsgebieden
- Visie op leiderschap
- Inhoud visie**
- Leiderschapsprogramma's
- Initiatieven in de veiligheidsregio's
- Afsluiting

4. Leiderschapsprogramma's

Alle veiligheidsregio's besteden aandacht aan leiderschapsontwikkeling. Dit geldt ook voor regio's zonder een formeel door het bestuur vastgestelde visie op leiderschap. De meeste veiligheidsregio's hebben leiderschapsprogramma's of -trajecten opgezet om hun visie op leiderschap te realiseren. Deze programma's vormen een kapstok voor diverse initiatieven op het gebied van leiderschapsontwikkeling.

De belangrijkste doelen van deze programma's zijn volgens HR-professionals onder andere:

- > In co-creatie met de organisatie de visie op leiderschap ontwikkelen.
- > De visie op leiderschap vertalen naar en implementeren in de organisatie.
- > Ruimte creëren voor dialoog over 'wat goed leiderschap is' en leren van elkaar.
- > Leidinggevenden en leidingontvangenden binnen de gestelde kaders of visie handvatten bieden om het leiderschap samen vorm te geven.
- > Strategische doelstellingen ondersteunen door leiderschapsontwikkeling te stroomlijnen.

Dit hoofdstuk gaat in op de verschillende leiderschapsprogramma's die veiligheidsregio's hebben.

Invulling van leiderschapsprogramma's

Het verschilt hoe veiligheidsregio's hun leiderschapsprogramma's vormgeven. Programma's kunnen bestaan uit een enkele activiteit die in de hele organisatie wordt uitgerold, zoals een cursus, of uit omvangrijke meerjarenplannen met verschillende activiteiten, al dan niet gekoppeld aan strategische doelen. Omvangrijke programma's bestaan vaak uit meerdere momenten per jaar, zoals leiderschapsdagen of -avonden, gewijd aan verschillende thema's en/of doelgroepen.

Voorbeelden van leiderschapstrajecten

Veiligheidsregio Utrecht

Doel:

Het versterken van leiderschapsvaardigheden en inzicht in de leidende principes, waarbij dienend leiderschap centraal staat, ter ondersteuning van de organisatieontwikkeling en de nieuwe ontwikkelkoers van de Veiligheidsregio.

Doelgroep:

Ambtelijk leidinggevenden en postcommandanten binnen de Veiligheidsregio Utrecht.

Activiteiten:

- > Gedurende het jaar een aantal leiderschapsdagen en leiderschapsavonden.
- > Leidinggevenden maken een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP).
- > Kennissessies, workshops en trainingen op basis van POP en onderlinge intervisie.

Veiligheidsregio Groningen

Doel:

Het ontwikkelen en versterken van leiderschap op alle lagen van de organisatie, gebaseerd op een gedeelde visie, leidende principes en kerncompetenties.

Doelgroep:

Topmanagement, teamleiders, operationeel leidinggevenden en andere leidinggevende lagen binnen de veiligheidsregio (ieder een eigen programma).

Activiteiten:

- > Vaststellen van een visie op leiderschap, leidende principes en kerncompetenties.
- > Maatwerkinitiatieven, zoals training, ondersteuning en intervisie voor de acht sporen.
- > Discover-analyses voor persoonlijkheidsprofielen en teamwielen om de onderlinge samenwerking binnen teams te verbeteren.

Inhoud

Inleiding

Aandachtsgebieden

Visie op leiderschap

Inhoud visie

Leiderschapsprogramma's

Initiatieven in de veiligheidsregio's

Afsluiting

4.1 Doelgroepen

Veiligheidsregio's maken in hun leiderschapsprogramma's vaak onderscheid tussen verschillende doelgroepen in hun organisatie, ook wel modules of sporen genoemd. Zie figuur 4.1 voor een overzicht van de mogelijke sporen waarin onderscheid wordt gemaakt. Onder de figuur volgt een beknopte beschrijving van de mogelijke sporen en de achterliggende redenen.



Figuur 4.1 Overzicht van mogelijke sporen leiderschapsontwikkeling

Kolommen van de veiligheidsregio

Een deel van de veiligheidsregio's maakt in hun leiderschapsprogramma's onderscheid tussen de verschillende kolommen binnen de organisatie, zoals brandweezorg, ambulancezorg en crisisbeheersing; vanuit de gedachte dat deze kolommen verschillen in culturele aspecten en leiderschapsbehoeften. Andere veiligheidsregio's maken geen onderscheid tussen de verschillende kolommen binnen de organisatie, vanuit de overtuiging dat het leiderschap in de gehele organisatie op dezelfde kaders gestoeld moet zijn.

Operationeel, tactisch en strategisch leidinggevend

Ook maakt een deel van de veiligheidsregio's onderscheid tussen operationeel en tactisch leidinggevend enerzijds, en strategisch leidinggevend anderzijds. Programma's voor operationeel leidinggevend, zoals ploegchefs of teammanagers, richten zich vaak op praktische leiderschapsvaardigheden, zoals het voeren van

gesprekken, het organiseren en aansturen van projecten, personeelsmanagement en omgaan met diversiteit. Programma's voor strategisch leidinggevend richten zich doorgaans meer op visieontwikkeling, strategisch leiderschap en leiderschap in samenwerkingsverbanden.

Vrijwillige en beroepsorganisatie

Daarnaast wordt regelmatig onderscheid gemaakt tussen leidinggevend met een vrijwillige en beroepsaanstelling. Een belangrijk argument hiervoor is dat leidinggevend in vaste dienst van de veiligheidsregio, zoals beroepsploegchefs, gemakkelijker tijdens reguliere werktijden beschikbaar zijn voor deelname aan leiderschapsdagen, trainingen of andere activiteiten. Voor vrijwillige leidinggevend, zoals postcommandanten, is dit lastiger, omdat zij hiervoor vaak vrij moeten nemen van hun hoofd baan.

Veiligheidsregio's bieden maatwerk op verschillende manieren. Zo plannen sommige regio's leiderschapsavonden voor hun vrijwillige postcommandanten, terwijl voor andere leidinggevend leiderschapsdagen worden georganiseerd. Daarnaast variëren veiligheidsregio's in de intensiteit van de initiatieven. Bij leidinggevend in vaste dienst wordt bijvoorbeeld het maken van een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) verplicht gesteld, terwijl van vrijwilligers niet wordt verwacht dat zij dit doen. Tot slot kopen sommige regio's bepaalde trainingen in voor leidinggevend in vaste dienst, terwijl dit voor vrijwillige leidinggevend alleen gebeurt wanneer er specifieke behoefte aan is. Hierbij wordt van vrijwilligers die hieraan willen deelnemen wel een zekere mate van commitment verwacht.

Nieuwe leidinggevend

Veiligheidsregio's geven aan dat het een uitdaging kan zijn om nieuwe of aankomende leidinggevend, die niet dezelfde ervaringen hebben als zittende leidinggevend, effectief mee te nemen in het leiderschapsontwikkelingstraject. Om deze kloof te overbruggen, plannen zij periodiek aparte trainingen of leiderschapsintroductiedagen voor nieuwe leidinggevend.

- Inhoud
- Inleiding
- Aandachtsgebieden
- Visie op leiderschap
- Inhoud visie
- Leiderschapsprogramma's
- Initiatieven in de veiligheidsregio's
- Afsluiting

4.2 Externe bureaus

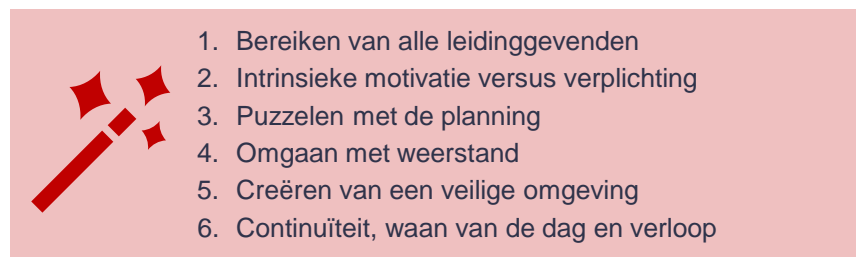
Verscheidende veiligheidsregio's laten zich met betrekking tot leiderschapsontwikkeling begeleiden door een extern bureau. Dit heeft volgens HR-professionals verschillende voordelen.

De begeleiding van een leiderschapsprogramma is intensief en kost veel capaciteit van de eigen organisatie. Het inhuren van een extern bureau vermindert deze belasting op de eigen organisatie. Daarnaast beschikken externe bureaus over specialistische kennis en expertise op het gebied van leiderschapsontwikkeling die de veiligheidsregio zelf niet heeft, zoals het ontwikkelen van de visie, het faciliteren van gesprekken over leiderschap en het aanbieden van trainingen en assessments. Veel externe bureaus hebben bovendien ervaring met andere veiligheidsregio's en/of vergelijkbare organisaties zoals defensie of de politie. Deze ervaring helpt de organisatie reflecteren, zoals een HR-professional het noemt: "een spiegel voorhouden". Tot slot kan het inhuren van een extern bureau ervoor zorgen dat de aandacht voor leiderschap gewaarborgd blijft. Zoals een HR-professional stelt: "Andermans ogen dwingen om voortgang te maken."

Een nadeel van externe bureaus is dat zij soms een gebrek aan specifieke kennis hebben over de context, cultuur en behoeften van de veiligheidsregio en de brandweer. Dit kan ertoe leiden dat trainingen niet altijd aansluiten bij de beleving en de behoeften van de doelgroep. Aandachtspunten bij het inhuren van externe bureaus zijn dan ook: heeft het bureau ervaring met de brandweer of vergelijkbare organisaties? En is de opdracht groot genoeg (bijvoorbeeld de hele brandweerorganisatie) om het bureau de kans te geven zich goed in de context van de brandweer te verdiepen?

4.3 Uitdagingen

HR-professionals ervaren op het gebied van leiderschapsontwikkeling een aantal uitdagingen binnen hun organisaties



Figuur 4.2 Overzicht van ervaren uitdagingen

4.3.1 Bereiken van alle leidinggevendenden

Sommige HR-professionals geven aan dat de 'usual suspects', gemotiveerde leidinggevendenden die zich willen ontwikkelen op het gebied van leiderschap, vaak deelnemen aan de initiatieven die men organiseert. Een deel van de leidinggevendenden neemt daarentegen niet of nauwelijks deel aan initiatieven zoals trainingen. Sommige HR-professionals vermoeden dat een deel van deze leidinggevendenden niet inziet dat zij zich verder kunnen ontwikkelen op het gebied van leiderschapscompetenties en -vaardigheden. Zij hebben een blinde vlek of zijn 'onbewust onbekwaam', en nemen daardoor niet deel aan de activiteiten. De vraag is hoe ook deze groep gemotiveerd kan worden om deel te nemen aan de verschillende programma's.

4.3.2 Intrinsieke motivatie versus verplichting

HR-professionals willen over het algemeen graag dat leidinggevendenden intrinsiek gemotiveerd en vanuit behoefte deelnemen aan de verschillende initiatieven gericht op leiderschapsontwikkeling, vandaar het vrijwillige karakter. Tegelijkertijd hebben veiligheidsregio's ook

- Inhoud
- Inleiding
- Aandachtsgebieden
- Visie op leiderschap
- Inhoud visie
- Leiderschapsprogramma's
- Initiatieven in de veiligheidsregio's
- Afsluiting

bepaalde verwachtingen van wat 'goed leiderschap' inhoudt en hoe leidinggevendend zich hiertoe moeten verhouden. Steeds vaker overweegt men dan ook om de initiatieven een meer verplichtend karakter te geven.

4.3.3 Puzzelen met de planning

Het organiseren van leiderschapsontwikkeling brengt het nodige puzzelen en plannen met roosters met zich mee voor zowel HR als de leidinggevende. Initiatieven voor vrijwillige leidinggevendend kunnen een grote belasting zijn, zeker als deze overdag plaatsvinden en/of hele dag(del)en in beslag nemen. Daarnaast geldt dat ook beroeps-leidinggevendend moeten worden vrijgeroosterd, wat met het oog op krappe bezettingen niet altijd even gemakkelijk is.

4.3.4 Omgaan met weerstand

Sommige HR-professionals ervaren weerstand onder hun leidinggevendend bij het ontplooiën van leiderschapsinitiatieven. Dit is zeker het geval wanneer er al een tijd geen aandacht is geweest voor de ontwikkeling van leidinggevendend. Ook komt het, onder andere bij (vrijwillige) ploegchefs, soms voor dat zij een kloof ervaren tussen henzelf en het management. Tot slot kunnen leidinggevendend het gevoel hebben dat er al zoveel op hen afkomt en dat dit weer iets extra's is wat erbij komt.

4.3.5 Creëren van een veilige omgeving


Om leiderschapsontwikkeling succesvol te laten zijn, is het belangrijk dat er sprake is van een veilige omgeving waarbinnen reflectie mogelijk is. Dit kan volgens de HR-professionals een uitdaging zijn, omdat binnen de brandweerorganisatie mensen elkaar al lang kennen en dat nieuws soms snel rondgaat binnen de ons-kent-ons-cultuur. Dit maakt dat mensen zich niet altijd veilig voelen om zich kwetsbaar op te stellen.

4.3.6 Continuïteit en verloop

De initiatieven op het gebied van leiderschap krijgen volgens HR-professionals niet altijd de prioriteit die ze volgens hen nodig hebben in de organisaties. Een HR-professional stelt dat "de initiatieven op het gebied van leiderschap soms ondergesneeuwd raken door de dagelijkse werkzaamheden". Zo kunnen prioriteiten verschuiven, bijvoorbeeld door wisselingen in het management of bestuur of bij grote gebeurtenissen zoals COVID-19. Daarnaast wordt het als belangrijk beschouwd om nieuwe leidinggevendend, die het begin van het leiderschapstraject hebben gemist, voldoende in het proces op te nemen en hen de benodigde vaardigheden bij te brengen.

4.4 Best practices

Aan de HR-professionals is gevraagd wat in hun ervaring goed werkt in de initiatieven die zij ontplooiën op het gebied van leiderschap. Hun ervaringen zijn te bundelen in vijf categorieën.



1. Een proces van luisteren, communiceren en duidelijk zijn
2. Aansluiten bij de ontwikkelbehoefte
3. Maatwerk bieden
4. Zo laag mogelijk beleggen van verantwoordelijkheden
5. Het houden van verbinding en aandacht

Figuur 4.2 Overzicht van best practices

4.4.1 Een proces van luisteren, communiceren en duidelijk zijn

Het is belangrijk om een goed beeld te hebben waar de behoefte op het gebied van leiderschapsontwikkeling ligt en daarop aan te sluiten. Een manier om dit te doen, is om als (hogere) leidinggevendend in gesprek te gaan met alle lagen van de organisatie (ondanks dat dit een grote tijdsinvestering vergt). Deze gesprekken zijn tweerichtingsverkeer.

Inhoud

Inleiding

Aandachts-
gebieden

Visie op
leiderschap

Inhoud visie

Leiderschaps-
programma's

Initiatieven in de
veiligheidsregio's

Afsluiting

In eerste instantie is het belangrijk om te luisteren: om als (hogere) leidinggevende goed te begrijpen wat er speelt op de verschillende niveaus en hierop in de nieuwe koers, met bijbehorende verwachtingen en kaders, aan te sluiten. Daarna is het belangrijk om de kaders en verwachtingen die samenhangen met de nieuwe koers duidelijk te maken en hierin ook aan te geven welke punten wel of niet van betrokkenen zijn meegenomen. Wanneer een nieuwe richting ten aanzien van leiderschap wordt ingeslagen, is het van belang te onderzoeken welke ontwikkelbehoefte leidinggevendenden hebben om deze richting te kunnen volgen: “Welke belemmeringen ziet men en hoe kunnen wij daar in ons programma in voorzien?”.

4.4.2 Aansluiten bij ontwikkelbehoefte

Het is belangrijk om “niet zomaar iets aan te bieden”, maar in het aanbod aan leiderschapsactiviteiten, zoals training of intervisie aan te sluiten bij de ontwikkelbehoefte van leidinggevendenden. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan, gezien de blinde vlekken die eenieder (ook leidinggevendenden) heeft. In dit geval kunnen ontwikkelassessments uitkomst bieden. Ook kan het helpen om leidinggevendenden persoonlijke ontwikkelplannen (POP's) te laten maken, en als HR-professional hieruit de verschillende ontwikkelbehoeften te destilleren.

4.4.3 Maatwerk bieden

Belangrijk is om in het organiseren van leiderschapsinitiatieven maatwerk te bieden. Zo moet in de gaten worden gehouden of vrijwillige leidinggevendenden niet worden overvraagd, door bijvoorbeeld veel initiatieven onder werktijd van de hoofd baan te plannen. Tegelijkertijd moet ook worden voorkomen dat er hierdoor verschillen ontstaan in ontwikkeling tussen vrijwillige leidinggevendenden en leidinggevendenden in vaste dienst. Bovendien kan het soms zijn dat vrijwillige leidinggevendenden juist wel bereid zijn aan omvangrijkere leiderschaps-

trainingen (overdag) deel te nemen, bijvoorbeeld omdat deze goed aansluiten bij hun ontwikkelbehoefte. Tot slot moet goed gekeken worden naar ervaring in leiderschap: een vrijwillige leidinggevende met veel leidinggevende ervaring in de hoofd baan heeft mogelijk andere behoeften dan een startende vrijwillige leidinggevende.

4.4.4 Zo laag mogelijk beleggen van verantwoordelijkheden

Het werkt om op strategisch niveau de koers te bepalen, de kaders en verwachtingen te stellen, maar de verantwoordelijkheid voor de uitvoering (de ‘hoe’) zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Zo kun je als directie of MT aan leidinggevendenden de vraag stellen wat zij nodig hebben om deze (nieuwe) koers te varen, bijvoorbeeld in de vorm van trainingen of intervisiebijeenkomsten. Dit zorgt voor een gevoel van verantwoordelijkheid en eigenaarschap bij de betreffende leidinggevendenden en creëert daarmee intrinsieke motivatie.

4.4.5 Het houden van verbinding en aandacht

Verantwoordelijkheden laag in de organisatie beleggen, betekent geen ‘laisser-faire’ (passief) leiderschap. Een hogere leidinggevende zal regelmatig ‘de thermometer’ in alle lagen van de organisatie moeten steken om te zien hoe het ervoor staat. Het doel is te achterhalen wat nodig is voor gewenst gedrag, ervoor te zorgen dat mensen zich gezien voelen en te beoordelen of iedereen op de juiste plek zit. Zo niet, dan moeten eerlijke gesprekken plaatsvinden om hen te helpen een geschikte rol te vinden of afscheid te nemen.

Inhoud

Inleiding

Aandachtsgebieden

Visie op leiderschap

Inhoud visie

Leiderschapsprogramma's

Initiatieven in de veiligheidsregio's

Afsluiting

5. Initiatieven in de veiligheidsregio's

Veiligheidsregio's ondernemen verschillende initiatieven op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Deze variëren van trainingen tot onderzoek. Deze tabel geeft een overzicht van de meest voorkomende initiatieven, hun doelgroep(en) en een aantal veiligheidsregio's die dergelijke initiatieven ondernemen.

Initiatief	Beschrijving	Doelgroep* S T O			Onder andere in:
Onderzoek ontwikkelbehoeften leiderschap	Onderzoek naar welke ontwikkelbehoeften verschillende niveaus van leidinggevendenden hebben binnen de organisatie op het gebied van leiderschap.	X	X	X	VRZ, VRZL
Onderzoek (goed) leiderschap	Onderzoek naar welk type leiderschap het beste past bij welke doelgroep nu en in de toekomst, 'wat is 'goed leiderschap?', groepsdynamica.				VNOG, VRG, VRR, VRZ, VRZL
Leiderschapsvaardigheden	Leidinggeven aan individuen en groepen, sociale veiligheid en omgaan met groepsdynamica.	X	X		VRG, VRHM
Gespreksvaardigheden	Het voeren van 'het goede gesprek', communicatiestijlen, het voeren van lastige en/of confronterende gesprekken, feedback geven/nemen, het aanspreken van mensen op houding en gedrag, empathie, bij je eigen waarden blijven in het gesprek etc.	X	X	X	VRG, VRK, VRZL

Initiatief	Beschrijving	Doelgroep* S T O			Onder andere in:
Leergang persoonlijk leiderschap	Organisatiebrede leergang persoonlijk leiderschap als onderdeel van dagelijks werk, omgang met verandering en persoonlijke ontwikkeling.	X	X	X	VRAA, VGGM, VRK
Leiderschapsidentiteit	Leiderschapsontwikkeling gericht op 'wie ben ik als leider' of soortgelijk. Onderwerpen zoals zelfreflectie, grenzen bewaken, leidinggeven terwijl je ook onderdeel van de groep(sdynamiek) bent en omgaan met conflicten.	X	X	X	VRK
Mandaten lager beleggen	Het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid, ruimte geven aan en het beter gebruik maken van talenten, kennis en ervaring door mandaten en/of verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen.	X	X	X	VRK, VRU
Ethisch leiderschap, integriteit etc.	Scholing op het gebied van ethisch leiderschap en integriteit.	X	X	X	VRK

* S = strategisch; T = tactisch; O = operationeel

- Inhoud
- Inleiding
- Aandachtsgebieden
- Visie op leiderschap
- Inhoud visie
- Leiderschapsprogramma's
- Initiatieven in de veiligheidsregio's
- Afsluiting

Initiatief	Beschrijving	Doelgroep* S T O			Onder andere in:
Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)	Leidinggevend en een persoonlijk ontwikkelplan laten maken en op basis van deze plannen de inhoud van de verschillende activiteiten op het gebied van leiderschapsontwikkeling vormgeven.	X	X		VRU
Persoonlijkheids-assessments	Uitvoeren van verschillende soorten persoonlijkheids-assessments (bijvoorbeeld DISK, management drives, etc.) voor leidinggevend en om bijvoorbeeld inzicht te krijgen in hun gedrag, drijfveren, talenten en valkuilen en als organisatie om inzicht te krijgen in de diversiteit van het team. Al dan niet in combinatie met coaching.	X	X	X	VRG, VRK, VRR, VRU
Praktische vaardigheden	Training in praktische (organisatiespecifieke) vaardigheden die nodig zijn om goed leiding te geven, zoals timemanagement, het maken van plannen, het omgaan met urenregistratie etc.		X	X	VRHM
Talent-ontwikkeling en -coaching	Leiderschapsontwikkeling en coaching gericht op de talenten, competenties en vaardigheden die nodig zijn om leiding te geven.	X	X	X	VRG, VRR

Initiatief	Beschrijving	Doelgroep* S T O			Onder andere in:
Team-ontwikkelings-trajecten	Ontwikkeltrajecten waarin teams worden begeleid in leiderschap, samenwerken en eigenaarschap.		X	X	
Toolbox leiderschap	Toolbox op intranet met informatie over verschillende handige gesprekstechnieken, methoden, werkvormen, hand-outs.		X	X	VRU
In gesprek met de hele organisatie	Periodieke gesprekstafels waarin de directie (of andere managementlagen) laagdrempelig in gesprek gaat met alle lagen van de organisatie om op te halen wat er leeft en speelt en tegelijkertijd met de organisatie in gesprek gaat over noodzakelijke veranderingen.	X	X	X	VRZL
Intervisie leiderschap	Het faciliteren van laagdrempelige ontmoetingen tussen leidinggevend en, om ervaringen uit te wisselen en om van elkaar te leren op het gebied van leiderschap.	X	X	X	VRAA, VRG, VRR, VRU

* S = strategisch; T = tactisch; O = operationeel

- Inhoud
- Inleiding
- Aandachtsgebieden
- Visie op leiderschap
- Inhoud visie
- Leiderschapsprogramma's
- Initiatieven in de veiligheidsregio's
- Afsluiting

6. Afsluiting

Uit deze inventarisatie blijkt dat alle veiligheidsregio's actief zijn op het gebied van leiderschap en leiderschapsontwikkeling. De manier waarop is divers. Zo zijn er veiligheidsregio's die grootschalige meerjarenprogramma's kennen voor het versterken van het leiderschap. Hierbij wordt soms onderscheid gemaakt tussen verschillende doelgroepen binnen de organisatie, zoals vrijwilligers en beroeps of strategisch en operationeel leidinggevend. Andere regio's kiezen ervoor om het leiderschap op één of meerdere punten te versterken om bepaalde aandachtsgebieden aan te pakken, zoals 'het voeren van het goede gesprek' of sociale veiligheid. HR-professionals zien verschillende aandachtsgebieden op het gebied van leiderschap, zoals de werving en selectie van leidinggevend en de aansturing van de organisatie.

Deze inventarisatie is onderdeel van het grotere onderzoek naar het beheersmatig brandweerleiderschap. In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de vraag *“Wat maakt beheersmatig leiderschap van de brandweer goed?”*.

Onderdeel van dit onderzoek zijn, naast deze inventarisatie, onder meer een literatuuronderzoek naar wat er al bekend is over beheersmatig leiderschap bij de brandweer en een kwalitatief onderzoek onder alle lagen van de brandweer. Het kwalitatieve onderzoek gaat onder meer in op de vraag wat door de verschillende lagen leidinggevend en de leidingontvangers als goed leiderschap gezien wordt en welke elementen uit de brandweercultuur, de organisatie en haar mensen hierop van invloed zijn.

Tot slot willen we alle HR-professionals die een bijdrage hebben geleverd aan deze inventarisatie, door het invullen van de inventarisatie en/of deelname aan de aanvullende interviews, hartelijk bedanken. De resultaten van het bredere onderzoek zijn in het najaar van 2025 te verwachten.

Inhoud

Inleiding

Aandachtsgebieden

Visie op leiderschap

Inhoud visie

Leiderschapsprogramma's

Initiatieven in de veiligheidsregio's

Afsluiting