



Samenvatting

Goed beheersmatig leiderschap bij de brandweer

Leidinggeven bij de brandweer gaat niet alleen over wat er tijdens een incident gebeurt. Ook buiten de incidentbestrijding wordt iedere dag leidinggegeven. In ploegen, op posten en binnen de regionale organisatie worden medewerkers begeleid, besluiten uitgelegd, veranderingen doorgevoerd en grenzen gesteld. Dit wordt beheersmatig leiderschap genoemd, binnen de brandweer vaak aangeduid als 'koud' leiderschap. Het NIPV heeft onderzoek gedaan naar wat goed beheersmatig brandweerleiderschap is en hoe dit in de praktijk vorm krijgt.

Inleiding

Beheersmatig leiderschap is belangrijk voor het functioneren van mensen, ploegen, korpsen en de organisatie. Het bepaalt mede of medewerkers zich gezien voelen, verantwoordelijkheid nemen, elkaar durven aanspreken en bereid zijn mee te bewegen met veranderingen. Tegelijk is leidinggeven binnen de brandweer dynamisch en vraagt het veel. Leidinggevendenden bewegen zich voortdurend tussen de belangen van de ploeg of post, de kaders van de veiligheidsregio en de verwachtingen van bestuur en samenleving.

In het onderzoek naar wat als goed beheersmatig brandweerleiderschap wordt gezien, is niet alleen gekeken naar leidinggevend, maar ook naar de mensen die leiding ontvangen. In het onderzoek zijn de ervaringen en opvattingen van manschappen, bevelvoerders, ploegchefs, clustercommandanten, commandanten brandweer en directeurs veiligheidsregio samengebracht. Daarnaast is literatuur onderzocht en zijn de leiderschapsinitiatieven van de veiligheidsregio's geïnventariseerd.

Leiderschap begint bij de bedoeling

De formele taak van de brandweer is het voorkomen, beperken en bestrijden van brand, het optreden bij ongevallen anders dan brand, het waarschuwen van de bevolking en het uitvoeren van taken in het kader van rampenbestrijding en crisisbeheersing. Brandweermensen omschrijven de bedoeling van de brandweer breder. De brandweer levert niet alleen concrete hulp, maar draagt ook bij aan het veiligheidsgevoel van burgers, het vertrouwen in de overheid en de verbondenheid in dorpen en wijken. Daarnaast zijn (vrijwillige) posten vaak sterk verweven met hun lokale gemeenschap. De brandweer is daar niet alleen een hulpverleningsorganisatie, maar ook een herkenbaar onderdeel van de samenleving.

“Wat wij leveren is veel meer een gevoel: een gevoel van veiligheid.”

Beheersmatig leiderschap heeft daarnaast een interne bedoeling. Het moet bijdragen aan vakmanschap, ontwikkeling van mensen, operationele en sociale veiligheid en het goed functioneren van ploegen, posten, afdelingen en de organisatie als geheel. Een goede leidinggevende houdt daarom steeds twee kanten van de opdracht in het oog: zowel de maatschappelijke taak van de brandweer als de omstandigheden waaronder brandweermensen die taak goed en verantwoord kunnen uitvoeren.

De brandweercontext bepaalt wat werkt

Veiligheidsregio's, posten en ploegen verschillen in geschiedenis, samenstelling en dynamiek. Dat maakt dat er niet één brandweercultuur is. Wat op de ene plek werkt, kan elders weerstand oproepen. Goed leiderschap vraagt daarom om kennis van de lokale 'gebruiksaanwijzing', zonder gezamenlijke normen en organisatiedoelen uit het oog te verliezen.

De familiecultuur is een kracht én een kwetsbaarheid

Veel brandweerploegen en -posten kennen hechte onderlinge relaties. Brandweermensen maken samen risicovolle en ingrijpende situaties mee, zijn tijdens incidenten van elkaar afhankelijk en brengen veel tijd met elkaar door. Dat zorgt voor vertrouwen, loyaliteit en een sterke bereidheid om elkaar te helpen.

“We helpen elkaar altijd. Als iemand vraagt: ‘Kun je helpen? Kun je vanavond komen?’ Dan ga ik. Terwijl ik nog niet eens weet wat er aan de hand is.”

De familiecultuur is een grote kracht. Zij ondersteunt de samenwerking tijdens incidenten, posten beschikken daardoor vaak over veel zelforganiserend vermogen. Als er iets moet gebeuren, pakken mensen het samen op.

De sterke verbondenheid heeft ook een keerzijde. Mensen vinden het soms lastig om een collega, vriend of familielid aan te spreken. Problemen blijven daardoor te lang binnen de ploeg. Nieuwkomers kunnen moeite hebben om aansluiting te vinden en ongeschreven groepsnormen kunnen zwaarder wegen dan formele afspraken. Leidinggevend op afstand krijgen bovendien niet altijd tijdig te horen wat er speelt.

Voor goed leiderschap betekent dit dat de familiecultuur niet zonder meer moet worden doorbroken, maar ook niet moet worden geromantiseerd. De verbondenheid verdient bescherming, terwijl geslotenheid, uitsluiting en het vermijden van moeilijke gesprekken moeten worden begrensd.



Bekijk casussen en praktische tips voor leidinggevend en voor het werken aan een gezonde familiecultuur op nipv.nl/leiderschap.

Passie en betrokkenheid vragen om erkenning én richting

Veel brandweermensen ervaren hun werk niet alleen als een baan of vrijwillige activiteit. Het brandweervak maakt deel uit van hun identiteit. Die passie leidt tot grote inzet, eigenaarschap en betrokkenheid bij de ploeg, de post en de samenleving. Juist daarom kunnen veranderingen veel losmaken. Een verandering in materieel, werkwijze, specialisme of uitrukgebied kan door brandweermensen worden ervaren als verlies van iets waarmee zij zich sterk verbonden voelen.

“Een deel van hun identiteit ontnemen brandweermensen aan het werk dat zij doen. Als de organisatie dan iets wil veranderen, raak je mensen in hun zijn.”

Weerstand is dan niet automatisch onwil, maar kan voortkomen uit zorg voor het vak, de post of de kwaliteit van de brandweezorg. Leidinggevend en moeten daarom onderzoeken wat er achter weerstand zit. Tegelijk kan betrokkenheid omslaan in traineren, blokkeren of het blijven bestrijden van een genomen besluit. Op dat moment is duidelijkheid nodig over wat nog bespreekbaar is en wat niet meer.

Een cultuur van doeners heeft ook vertraging nodig

Brandweermensen zijn gewend snel te handelen en problemen praktisch op te lossen. Tijdens incidenten is dat noodzakelijk. In de beheersmatige organisatie kan dezelfde reflex echter tot gevolg hebben dat te snel een oplossing wordt gekozen, onvoldoende wordt nagedacht over oorzaken of te veel projecten tegelijk worden opgepakt.

“Als je iets bij de brandweer geregeld wilt hebben, kun je het beste brand hebben; dan zijn we er zo. Maar als het iets anders is, kan dat heel lang duren.”

Goed leiderschap benut de daadkracht van de organisatie, maar brengt ook focus aan. Soms betekent dit juist even niet handelen, eerst analyseren wat er aan de hand is en vervolgens bepalen wat prioriteit heeft. Het betekent ook dat leidinggevend en niet automatisch iedere nieuwe opdracht intern proberen op te lossen, maar zichtbaar maken wat haalbaar is met de beschikbare mensen en middelen.

Gezag komt niet vanzelf met de functie

Een formele functie geeft bevoegdheden, maar niet automatisch gezag. In de beheersmatige praktijk groeit gezag door vakmanschap, betrouwbaarheid, zichtbaarheid, eerlijk handelen en een herkenbare bijdrage aan het collectief.

“Status binnen onze organisatie draait niet om rang of strepen, maar om je bijdrage aan het collectief. Ben je goed in je vak? Begrijp je wat je doet? Draag je bij aan een soepele samenwerking op de kazerne? Dat is wat telt.”

Een repressieve achtergrond kan helpen om de operationele praktijk te begrijpen, maar is geen garantie voor goed leiderschap. Omgekeerd kan iemand zonder repressieve ervaring goed leidinggeven wanneer diegene zich serieus verdiept in het vak, de mensen en de cultuur. Brandweermensen spreken in dit verband over een “brandweerhart”: oprechte affiniteit met het werk en begrip voor wat brandweermensen drijft.

Verbinden én begrenzen horen bij elkaar

De kern van goed beheersmatig brandweerleiderschap ligt in twee bewegingen die bij elkaar horen: verbinden en begrenzen.

Verbinden betekent dat een leidinggevende zichtbaar en benaderbaar is, luistert, waardering toont, de lokale praktijk kent en besluiten uitlegt vanuit het grotere doel. Ook gaat het om het vertalen van lokale belangen naar de regio, van beleid naar de dagelijkse praktijk en om steun en rugdekking wanneer dat nodig is. Vertrouwen ontstaat door aanwezigheid en oprechte belangstelling, niet alleen op momenten waarop draagvlak nodig is.

Begrenzen betekent heldere verwachtingen en kaders stellen, prioriteiten kiezen, voortgang volgen en mensen aanspreken op gedrag. Het vraagt ook om het bewaken van sociale en operationele veiligheid, ingrijpen bij schadelijke informele invloed en aangeven wanneer ambities niet passen bij capaciteit of budget.

“Dichtbij genoeg om te verbinden, stevig genoeg om te begrenzen.”

Beide bewegingen zijn nodig. Alleen verbinden kan leiden tot uitstel, onduidelijkheid en het laten voortbestaan van problemen. Alleen begrenzen kan vertrouwen beschadigen en weerstand versterken. Goed begrenzen is niet hetzelfde als autoritair optreden: het is respectvol en duidelijk handelen met oog voor de persoon, de ploeg en de organisatie.

Ruimte geven is niet hetzelfde als loslaten

Veel leidinggevendenden werken coachend en faciliterend. Zij leggen verantwoordelijkheden laag in de organisatie en benutten de kennis en motivatie van medewerkers. Dat vergroot eigenaarschap, maakt lokaal maatwerk mogelijk en voorkomt dat ieder vraagstuk naar boven wordt doorgeschoven.

Ruimte vraagt wel om heldere afspraken, bereikbaarheid en blijvend contact. De leidinggevende moet weten wat er gebeurt, ondersteuning bieden en ingrijpen als veiligheid, voortgang of samenwerking in het geding komt. Hoeveel ruimte passend is, verschilt per medewerker, ploeg en situatie. Het uitgangspunt is: uniform waar dat moet, verschillend waar dat kan.

“Leidinggeven is loslaten, maar niet laten vallen.”

Leiderschap ontstaat tussen mensen

Medewerkers zijn geen passieve ontvangers van leiderschap. Zij denken mee, nemen initiatief, voeren besluiten uit, geven tegenspraak en oefenen invloed uit op leidinggevenden en collega's.

Dit volgerschap kan zich op verschillende manieren uiten: het kan gaan om geïnformeerd meebewegen en constructieve kritiek, maar ook om het blokkeren, trainen of het zoeken van invloed buiten de formele lijn.

Dezelfde betrokkenheid kan dus verschillende kanten op werken. Die betrokkenheid kan leiden tot eigenaarschap en praktische oplossingen, maar ook tot veel overleg, weerstand of het intern houden van problemen. Goed leiderschap betekent daarom ook het organiseren van goed volgerschap. Dat houdt in: ruimte bieden voor initiatief en kritiek, helder maken waar besluiten worden genomen en begrenzen wanneer gedrag de samenwerking of uitvoering ontregelt.

Informele leiders spelen hierin een belangrijke rol. Dit zijn medewerkers zonder formele leidinggevende functie die door hun ervaring, vakmanschap, anciënniteit of hun positie in de groep veel invloed hebben. Zij kunnen rust brengen, verandering ondersteunen en collega's corrigeren. Zij kunnen besluiten echter ook afremmen of weerstand versterken. Effectieve leidinggevenden weten wie deze informele leiders zijn, nemen hun invloed serieus en betrekken hen waar dat kan zonder de formele verantwoordelijkheid uit handen te geven.

Iedere leidinggevende positie vraagt iets anders

Leidinggevenden op alle niveaus bevinden zich tussen verschillende belangen en verwachtingen. Zij vertegenwoordigen hun mensen naar boven, maar moeten ook besluiten van de organisatie vertalen en uitvoeren. Zij moeten onderdeel zijn van de groep én voldoende afstand kunnen nemen om leiding te geven. Deze sandwichpositie krijgt per niveau een andere invulling.

- > **Ploegchef:** kent de collega's en verhoudingen, merkt vroeg wat er speelt, deelt oprechte zorgen van collega's met de kantoororganisatie en vertaalt regionale besluiten naar de ploeg. Nabijheid is essentieel, maar de ploegchef moet ook boven de groep kunnen staan en moeilijke gesprekken voeren.
- > **Clustercommandant:** vormt de brug tussen posten en regio, ondersteunt ploegchefs zonder hun positie over te nemen en biedt rugdekking bij lastige besluiten. Zichtbare terugkoppeling (naar de post én de directie) is nodig om te laten zien dat lokale signalen in de regio terechtkomen.
- > **Commandant brandweer en directeur veiligheidsregio:** geven richting, stellen prioriteiten en creëren randvoorwaarden. Zij organiseren samenhang, bewaken verantwoordelijkheden, vertegenwoordigen de brandweer en geven mogelijkheden en beperkingen van de organisatie aan richting bestuur en omgeving. Ook moeten zij begrenzen wanneer nieuwe ambities niet passen bij beschikbare middelen.

Strategische leidinggevenden kunnen niet overal persoonlijk aanwezig zijn. Hun verantwoordelijkheid is daarom ook de organisatie zo in te richten dat verbinding tussen werkvloer, management, staf en bestuur structureel mogelijk is.

Veranderen met oog voor brandweercultuur

Verandering raakt binnen de brandweer vaak aan vakmanschap, identiteit, vertrouwde werkwijzen en lokale geschiedenis. Een inhoudelijk verdedigbaar besluit kan daardoor toch op sterke weerstand stuiten. Goed verandergericht leiderschap begint met het ophalen van kennis uit de praktijk en het serieus nemen van gevolgen en risico's. Tegelijk moet vooraf duidelijk zijn waar medewerkers invloed op hebben en welke kaders vaststaan.

De ploegchef vertaalt de verandering naar de dagelijkse praktijk en signaleert vragen. De clustercommandant verbindt lokale en regionale belangen en ondersteunt bij gevoelige gesprekken. Commandant en directeur organiseren het proces, bewaken de koers en zorgen voor consistentie in de lijn. Informele leiders kunnen vroegtijdig worden betrokken, zonder hun invloed zwaarder te laten wegen dan de formele besluitvorming. Blijft verzet de uitvoering onregelmatig, dan kan bijvoorbeeld begrenzing nodig zijn.



Bekijk casussen en praktische tips voor leidinggevenden over veranderen met oog voor de brandweercultuur op nipv.nl/leiderschap.

Wat is specifiek brandweerleiderschap?

De basis van goed beheersmatig leiderschap is voor een deel generiek. Ook buiten de brandweer zijn vertrouwen, duidelijkheid, aandacht, vakmanschap en het combineren van taakgerichte en relationele sturing belangrijk. Wat brandweerleiderschap specifiek maakt, is de combinatie van omstandigheden waarin deze principes moeten worden toegepast, namelijk:

- > directe relatie met incidentbestrijding (inclusief nazorg) en operationele veiligheid
- > familiecultuur en sterke onderlinge afhankelijkheid
- > lokale ploeg- en postgebonden identiteit
- > combinatie van vrijwillige en beroepsbrandweermensen
- > invloed van informele leiders en groepsdynamiek
- > 24/7-organisatie en geografische spreiding
- > positie van de brandweer binnen de veiligheidsregio
- > bestuurlijke verantwoordelijkheid en begrensde middelen
- > voortdurende spanning tussen lokale ruimte (maatwerk) en regionale uniformiteit.

Het toepassen van de genoemde principes in deze bijzondere context vraagt van leidinggevenden dat zij kunnen schakelen tussen nabijheid en afstand, lokale eigenheid en regionale samenhang, participatie en besluitvaardigheid en operationele werkelijkheid en beheersmatige sturing. Cultuur, structuur en taak hebben belangrijke invloed op wat binnen de brandweer als goed leiderschap wordt ervaren. Daarom bestaat er geen standaardrecept voor leiderschap dat in alle ploegen of op alle posten op dezelfde manier kan worden gebruikt.

Conclusie

Goed beheersmatig brandweerleiderschap is geen vaste stijl en begint niet bij rang of functie. Het ontstaat in de dagelijkse interactie tussen mensen, rond een gezamenlijke opdracht en binnen de specifieke context van de brandweer. Die brandweercontext geeft leiderschap een eigen karakter.

De kern is verbinden én begrenzen. Goed leiderschap vraagt om oprechte belangstelling, aanwezigheid, waardering, uitleg en vertrouwen. Maar ook om richting, duidelijke kaders, aanspreken, prioriteren en standvastigheid. Leidinggevers moeten ruimte geven aan vakmanschap en lokale verschillen, zonder mensen los te laten of noodzakelijke gezamenlijke normen uit het oog te verliezen.

Daarmee vormt een goede brandweerleider geen middelpunt waar alles van afhankelijk is, maar een brug in een dynamisch spanningsveld: tussen mens en organisatie, tussen post en regio, tussen operationele werkelijkheid en beheersmatige sturing en tussen lokale ruimte en gezamenlijke kaders.

Betekenis voor leiderschapsontwikkeling

Het onderzoek levert geen blauwdruk voor de ideale brandweerleider op, maar wel een gedeelde taal voor selectie, opleiding, begeleiding, intervisie en organisatieontwikkeling. Leiderschap is ontwikkelbaar wanneer ervaring wordt gecombineerd met reflectie, feedback en oefening. Bij werving en selectie verdienen daarom niet alleen vakinhoudelijke ervaring en anciënniteit aandacht, maar ook relationele kwaliteiten, reflectievermogen, duidelijkheid en de taal en moed om lastige gesprekken te voeren.

Vragen die leidinggevers en teams daarbij kunnen gebruiken zijn:

- > Hoe blijf je dichtbij zonder onderdeel te worden van een ongezonde groepsdynamiek?
- > Wanneer geef je ruimte en wanneer grijp je in?
- > Hoe erken je lokale eigenheid en bewaak je tegelijk regionale afspraken?
- > Hoe organiseer je tegenspraak zonder besluitvorming eindeloos te maken?
- > Hoe bouw je gezag op zonder terug te vallen op rang of formele macht?

Meer lezen

Deze samenvatting is bedoeld voor geïnteresseerden binnen en buiten de brandweer die kennis willen nemen van de belangrijkste resultaten, inzichten en conclusies van het onderzoek. Voor verdere verdieping verwijzen we naar het volledige **onderzoeksrapport** en de publicatie met de **inventarisatie van leiderschapsinitiatieven** binnen de veiligheidsregio's.

De inzichten toepassen in de praktijk

Bij deze publicatie verschijnen ook twee **tips voor leidinggevers bij de brandweer**: Werken aan een gezonde familiecultuur en Veranderen met oog voor de brandweercultuur. Met herkenbare casussen en praktische tips ondersteunen deze uitgaven leidinggevers en teams bij de ontwikkeling van leiderschap in hun eigen werkomgeving. Daarnaast is een **leiderschapsspel** ontwikkeld waarmee leidinggevers in de regio of op de post met elkaar in gesprek kunnen gaan over leiderschapsdilemma's.

Colofon

Deze samenvatting is gebaseerd op het rapport 'Goed beheersmatig leiderschap bij de brandweer' (NIPV, 2026).

Op www.nipv.nl/leiderschap kunt u dit rapport downloaden.

