



# Veranderen met oog voor de brandweercultuur: tips voor leidinggevendenden

Het NIPV onderzocht hoe leidinggevendenden en medewerkers binnen de brandweer kijken naar goed beheersmatig leiderschap. Wil je deze inzichten vertalen naar je eigen praktijk? Hieronder vind je herkenbare casussen en praktische tips die leidinggevendenden helpen om direct aan de slag te gaan.

## Passie en betrokkenheid

Passie en betrokkenheid vormen een bepalend onderdeel van de brandweercultuur en beïnvloeden daarmee het leiderschap. Juist deze kwaliteiten bepalen ook hoe veranderingen worden ontvangen en beleefd.

- › Passie: de emotionele binding met en intrinsieke motivatie voor het vak. Voor veel brandweermensen is het werk meer dan een beroep; het is een roeping en een belangrijk onderdeel van hun identiteit. Veranderingen aan voertuigen, specialismen of werkwijzen raken daardoor niet alleen het werk, maar soms ook de persoon. Inhoudelijke argumenten en emoties lopen daarbij vaak door elkaar.
- › Betrokkenheid: komt vaak voort uit die passie en uit zich in verantwoordelijkheid voor het werk, de burger en elkaar. Daardoor kijken brandweermensen kritisch naar veranderingen en willen zij begrijpen waarom deze nodig zijn. Die betrokkenheid is waardevol, maar kan ook zorgen voor discussie en tragere besluitvorming.

Bij veranderingen binnen de brandweer vraagt dit van leidinggevendenden dat zij mensen betrekken (door te luisteren en uitleg te geven), zorgen serieus nemen en tegelijkertijd de koers vasthouden.

### Verdieping en reflectie

Wil je meer weten over (de rol van) passie en betrokkenheid bij de brandweer? Of over veranderen bij de brandweer? Lees dan het onderzoeksrapport (paragraaf 5.1.3 en paragraaf 6.4.3) of de samenvatting. Wil je samen met collega-leidinggevendenden reflecteren op jullie leiderschap? Speel dan het leiderschapspel. Scan de QR-code voor directe toegang tot het onderzoeksrapport, de samenvatting en het leiderschapspel op [nipv.nl/leiderschap](https://nipv.nl/leiderschap).



## Casus: Regionale verandering, lokale praktijk

Op papier ziet de nieuwe inzetstrategie er logisch uit. De regio verwacht hierdoor meer slagkracht en betere beschikbaarheid. Aan de koffietafel op de post klinken echter andere geluiden. Collega's vragen zich af of er wel voldoende rekening is gehouden met de lokale situatie. De ploegchef heeft het gevoel tussen twee werelden in te staan: die van de organisatie en de ploeg.



### Tips voor de ploegchef

-  **Breng lokale praktijkkennis concreet in bij de clustercommandant**  
Verzamel voorbeelden uit de praktijk, zoals risico's en ervaringen, zodat zorgen concreet bespreekbaar worden en niet als emotie worden weggezet.
-  **Erken de waarde van ervaring, begrens nostalgie**  
Waardeer vakmanschap en kennis van ervaren collega's, maar voorkom dat de redenering 'vroeger deden we het zo' leidend wordt. Laat collega's met actuele kennis (bijv. recent opgeleide collega's) uitleggen wat er verandert en waarom.
-  **Probeer een verandering samen uit in de praktijk**  
Probeer een verandering waar mogelijk eerst uit, betrek informele leiders en zoek samen oplossingen voor knelpunten. Laat vervolgens zien wat de verandering oplevert, zichtbare resultaten vergroten het vertrouwen.
-  **Zoek tijdig steun van de clustercommandant**  
Blijft de weerstand bestaan, betrek dan de clustercommandant. Die kan de verandering en de achtergrond daarvan toelichten en jouw boodschap ondersteunen. Vraag eventueel om ruimte en tijd om draagvlak te creëren.
-  **Draag een genomen besluit samen met de clustercommandant uit**  
Zodra een besluit is genomen, vraagt dat om een eenduidige boodschap van de leiding. Meebewegen met de onvrede van de ploeg zorgt voor onduidelijkheid en verzwakt je eigen positie.

## Casus: Kleine verandering, grote weerstand

Wat vanuit de regio begint als een logische en eenvoudige verandering, krijgt op de post al snel een heel andere lading. Collega's zetten vraagtekens bij de keuzes en de weerstand groeit. De ploegchef probeert de verandering uit te leggen en in goede banen te leiden, maar komt steeds meer onder druk te staan. Wat begon als een kleine verandering, groeit uit tot een conflict tussen post en kantoororganisatie.



### Tips voor de clustercommandant

- **Investeer in de relatie voordat er iets speelt**  
Bouw een relatie op met posten en ploegchefs. Weet wat er speelt, welke zorgen er leven en waar een ploegchef steun bij nodig heeft. Vertrouwen bouw je vooraf, niet pas als het spannend wordt.
- **Investeer in wederkerigheid**  
Kom niet alleen iets halen of brengen namens de regio. Zorg dat je zichtbaar van waarde bent voor de post. Help waar mogelijk, geef erkenning voor wat goed gaat en pak knelpunten aan. Zo bouw je vertrouwen op voor de momenten waarop je iets van de ploeg vraagt.
- **Bereid gevoelige boodschappen samen voor**  
Bespreek met de ploegchef hoe jullie het besluit uitleggen, welke ruimte er nog is en waar weerstand kan ontstaan. Dat helpt om de boodschap duidelijk en met vertrouwen te brengen.
- **Ga zichtbaar naast de ploegchef staan**  
Laat merken dat de ploegchef er niet alleen voor staat. Daarmee ondersteun je zowel de inhoudelijke boodschap als de positie van de ploegchef.

## Casus: Ingehaald door de burgemeester(s)

Vanwege bezuinigingen is bekeken op welke posten materiaal weggehaald kan worden. Na een zorgvuldige afweging is de keuze gevallen op post A, waar de tweede tankautospuiter zal verdwijnen. Nog voordat de besluitvorming is afgerond, zoeken brandweervrijwilligers en lokale vertegenwoordigers contact met hun burgemeester en gemeenteraad om hun zorgen te uiten over de toekomst van de post en de gevolgen voor de lokale veiligheid. De burgemeester stelt hierover vragen aan de directeur veiligheidsregio/ commandant brandweer. Terwijl dit gesprek nog moet plaatsvinden, ontstaat lokaal al een beeld van 'het afpakken van de tankautospuiter'. De verandering dreigt uit te groeien tot een bestuurlijk conflict tussen gemeente, post en veiligheidsregio.



### Tips voor de directeur veiligheidsregio/ commandant brandweer



#### **Betrek het bestuur voordat de verandering lokaal gaat leven**

Informeer burgemeesters tijdig over veranderingen en mogelijke gevolgen voor hun gemeente. Benoem ook welke punten nog worden onderzocht, welke besluiten nog moeten worden genomen en wanneer zij opnieuw worden geïnformeerd. Zo voorkom je dat zij hun eerste informatie via posten, gemeenteraadsleden of de media ontvangen.



#### **Geef een lokaal en concreet verhaal**

Leg niet alleen uit waarom de verandering voor de regio nodig is, maar ook wat deze betekent voor de betreffende gemeente, post en brandweervrijwilligers. Benoem de gevolgen voor de brandweezorg en maak inzichtelijk welke lokale kennis en zorgen in de afweging zijn meegenomen.



#### **Organiseer de communicatie door de hele lijn**

Bereid de communicatie voor met clustercommandanten en ploegchefs. Spreek af wie met de post, de burgemeester en andere betrokkenen communiceert en zorg dat iedereen hetzelfde verhaal vertelt. Geef leidinggevendende voldoende informatie en rugdekking om met vragen en weerstand om te gaan.



#### **Erken de lokale betekenis van de post**

Een vrijwillige post is niet alleen onderdeel van de regionale brandweerorganisatie, maar kan ook sterk verbonden zijn met het dorp of de wijk. Neem die lokale betekenis serieus. Maak tegelijkertijd duidelijk welke regionale kaders gelden en waarom niet iedere lokale wens kan worden gevolgd. Zoek binnen die kaders naar maatwerk: uniform waar het moet, verschillend waar het kan.



### **Betrek van tevoren je leidinggevenden en zeker de ploegchef**

Verzamel alle voor- en tegenargumenten, met bijzondere aandacht voor de passie, betrokkenheid en belangen van de post. Overweeg alternatieven en vraag je af of de wijziging, bij verwachte weerstand, echt nodig is of dat maatwerk mogelijk is. Zo ontstaat een zorgvuldig afgewogen besluit waarin alle belangen, inclusief die van de post, zijn meegenomen. Ook ben je voorbereid op de discussie na de besluitvorming en kun je overtuigend laten zien dat je rekening met de post hebt gehouden.



### **Blijf in positie wanneer de druk toeneemt**

Luister naar de zorgen van bestuurders en brandweermensen, maar laat de koers niet bepalen door degene die als eerste of het hardst van zich laat horen. Geef professioneel advies, maak de gevolgen van mogelijke keuzes duidelijk en ondersteun het bestuur bij een zorgvuldige afweging van lokale, regionale en bestuurlijke belangen.

## **Colofon**

Deze tips voor leidinggevenden zijn gebaseerd op het rapport Goed beheersmatig leiderschap bij de brandweer (NIPV, 2026). Op [nipv.nl/leiderschap](https://nipv.nl/leiderschap) kun je dit rapport downloaden.

Nederlands Instituut Publieke Veiligheid, september 2026